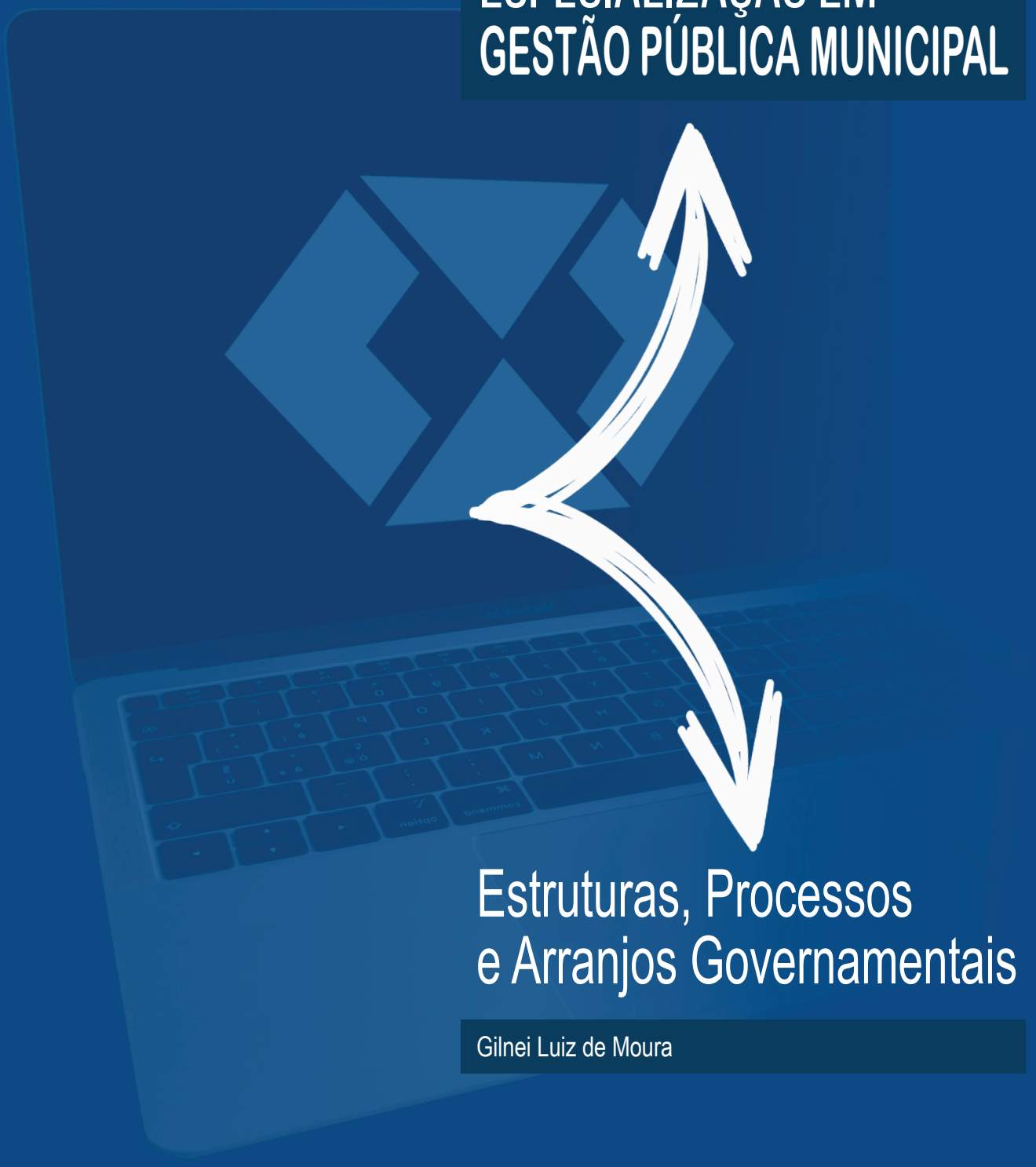
PNAP
PROGRAMA NACIONAL DE FORMAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL



Estruturas, Processos e Arranjos Governamentais

Gilnei Luiz de Moura

Ministério da Educação – MEC
Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal
de Nível Superior – CAPES
Diretoria de Educação a Distância – DED
Universidade Aberta do Brasil – UAB
Programa Nacional de Formação
em Administração Pública – PNAP
Especialização em Administração Pública

ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL

Estruturas, Processos e Arranjos Governamentais

Gilnei Luiz de Moura

2021

Prof. Dr. Gilnei Luiz de Moura

Possui graduação em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), mestrado em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e doutorado em Administração pela Escola de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP). Atualmente é Professor Associado Nível 2 da Universidade Federal de Santa Maria, pertencente ao quadro docente do Departamento de Ciências Administrativas (DCA) do Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH), atual Coordenador do Curso do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA/UFSM). Editor Associado da RAC - Revista de Administração Contemporânea, Membro do Conselho Editorial Científico da Revista Eletrônica de Administração e Turismo – UFPEL. Colaborador do Inep - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração Pública e em Gestão Universitária. Líder do grupo de pesquisa: Mutare: Grupo de Pesquisa em Mudanças Organizacionais, Inovação e Comportamento Organizacional (http://dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/6456665343362917). Atuais interesses de pesquisa incluem estratégia e planejamento corporativos, gestão estratégica da inovação, inovação e empreendedorismo, gestão estratégica e estrutura organizacional, gestão de processos organizacionais, abordagens relacionadas a capacidades dinâmicas, mudanças organizacionais e processos de tomada de decisão.

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)

Moura, Gilnei Luiz de
M929e Estruturas, processos e arranjos governamentais / Gilnei Luiz de Moura. – Brasília: PNAP; Recife: UPE / NEAD, 2021.

104 p.: il.
Formato: pdf
Material didático utilizado no Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal – UAB – PNAP

ISBN 978-65-89954-28-6

1. Administração pública. I. Universidade Aberta do Brasil. II. Programa Nacional de Formação em Administração Pública. III. Título.

CDD 341.3

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR | CAPES

DIRETORIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS DIDÁTICOS
Universidade de Pernambuco | UPE

AUTOR DO CONTEÚDO
Gilnei Luiz de Moura

EQUIPE TÉCNICA – UPE | NEAD

COORDENAÇÃO DO NEAD - UPE
Renato Medeiros de Moraes

COORDENAÇÃO DO PROJETO
Roberto Luiz Alves Torres

PROJETO GRÁFICO
José Marcos Leite Barros

EDITORAÇÃO
Anita Maria de Sousa
Aldo Barros e Silva Filho
Enifrance Vieira da Silva
Danilo Catão de Lucena

REVISÃO TEXTUAL
Maria Tereza Lapa Maymone de Barros
Geruza Viana da Silva

CAPA
José Marcos Leite Barros

PNAP
PROGRAMA NACIONAL
DE FORMAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ESTRUTURAS, PROCESSOS E ARRANJOS GOVERNAMENTAIS

Prof. Dr. Gilnei Luiz de Moura

Apresentação da Disciplina

Salve, estudante!

A disciplina Estruturas, Processos e Arranjos Governamentais é componente curricular do Módulo Específico do Curso de Especialização em Gestão Pública - EAD/PNAP.

A ideia durante a confecção e estrutura escolhida para esse material é a de que o aluno possa ter acesso a um conteúdo de qualidade que trate do tema estrutura, processos e arranjos governamentais.

As formações e experiências dos agentes públicos são as mais diversas. Como muitos desses agentes públicos acabam por se tornar alunos do Curso de Especialização em Gestão Pública, também se levou em conta, a elaboração de um material que permitisse reflexões dos conceitos trabalhados para uma eficiente e eficaz gestão pública. Para tanto, adotou-se a utilização de algumas ilustrações e representações, tais como: quadro explicativos, notas (para refletir), dicas, links e leituras complementares.

Frisa-se que a elaboração do material se utilizou de conceitos e ilustrações de vários livros textos, sempre respeitando a formas de citação (seja direta ou indireta), como forma de respeito ao direito autoral. A ideia é permitir que o conhecimento, desenvolvido competentemente por autores, professores e pesquisadores consagrados, possa chegar aos alunos dessa disciplina, de modo a aguçar a curiosidade em consultar e estudar as obras e conceitos citados, visto a vasta quantidade de material publicado que trata sobre esse tema. Assim, todas as obras consultadas e utilizadas encontram-se listadas nas referências. Portanto, esse material tem o propósito único e exclusivo de servir como um tipo de caderno didático para a disciplina de Estruturas, Processos e Arranjos Governamentais, componente curricular do Módulo Específico do Curso de Especialização em Gestão Pública - EAD/PNAP.

O material é formado por cinco capítulos. O primeiro trata do tema Organização e Mudança como forma de abrir os trabalhos e mostrar a importância de as organizações entenderem e estarem abertas às mudanças. No segundo capítulo, trabalha-se o conceito de Desenho Organizacional, com a intenção de preparar o aluno ao entendimento que as mudanças muitas vezes impactam diretamente o Desenho Organizacional. O Capítulo 2 serve como um anteparo aos capítulos três e quatro, que assumem uma forma mais técnica/operacional, onde são apresentados e trabalhados os conceitos de Estrutura Organizacional e Processos Organizacionais. Por fim, o Capítulo 5, enquanto forma de encerramento, procura trazer um estudo de caso aplicado.

Esperamos que o material possa cumprir com seus propósitos e que possamos contribuir com reflexões a respeito de nossa gestão pública.

Prof. Dr. Gilnei Luiz de Moura

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 - ORGANIZAÇÃO E MUDANÇA 9
1.1 Ser Humano e Mudanças: novos desafios 9
1.2 Organização e Sistemas 12
1.3 Conceitos Básicos 15
1.4 Resumo 19

CAPÍTULO 2 - DESENHO ORGANIZACIONAL 21
2.1 Conceitos iniciais 21
2.2 Características básicas 24
A – Diferenciação 25
B – Formalização 26
C – Centralização 27
D – Integração 30
2.3 Resumo 31

CAPÍTULO 3 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL 33
3.1 Conceitos Básicos 33
3.2 Técnicas de Estruturação 36
3.2.1 Estrutura Funcional 37
3.2.2 Estrutura por produtos ou serviços 37
3.2.3 Estrutura por base territorial 38
3.2.4 Estrutura por clientela 38
3.2.5 Estrutura por processo 39
3.2.6 Estrutura por projeto 40
3.2.7 Estrutura matricial 41
3.3 Organograma 42
3.3.1 Órgão 43
3.3.2 Classificação do órgão 45
3.3.3 Tipologia da autoridade de um órgão 45
3.3.4 Nivelamento do órgão 46
3.3.5 Técnicas para elaboração de Organogramas 47
3.3.6 Tipos de Organogramas 50
3.3.7 Proposta de elaboração de Organogramas 52
3.4 Mecanismos de Coordenação 53
3.5 Patologias ou Disfunções Organizacionais 56
3.6 Resumo 59

CAPÍTULO 4 - PROCESSOS ORGANIZACIONAIS, E TÉCNICAS DE REPRESENTAÇÃO GRÁFICA 61
4.1 Conceitos Básicos 61
4.2 Análise e Distribuição do Trabalho 66
4.2.1 Tarefas Individuais 69
4.2.2 Lista de Atividades 69
4.2.3 Quadro de Distribuição do Trabalho 70
4.3 Diagrama de Blocos 71
4.3.1 Simbologia 71

4.3.2 Elaboração de um Diagrama de Blocos 72
4.4 Fluxograma 73
4.4.1 Fluxograma Vertical 77
4.4.2 Fluxograma Horizontal 80
4.4.3 Fluxograma de Análise de Processos 82
4.5 Resumo 85

CAPÍTULO 5 - ESTUDO DE CASO APLICADO 87
5.1 Exercício de Assimilação 87

REFERÊNCIAS 99

CAPÍTULO I

ORGANIZAÇÃO E MUDANÇA

Prof. Dr. Gilnei Luiz de Moura

Objetivos Específicos

Após o Capítulo 1, o estudante deverá:

- Ter noção do novo ambiente organizacional;
- Estar ambientado com o tema Organização e Mudança; e
- Entender a relação entre Organização e Sistemas.

1.1 Ser Humano e Mudanças: novos desafios

A humanidade está em uma constante busca por um mundo melhor, vários são as teorias e os estudos para analisar esse comportamento, desde a ideia de Hannah Arendt (1988), ao resgatar o conceito grego de entender o ser humano a partir de três características distintas: o labor, o trabalho e a ação[1], a estudos de como seriam as tendências que moldariam o futuro do ser humano e de suas organizações, como aponta Benveniste (1994), na década de 90, que haveria seis tendências que moldariam o futuro das organizações:

1. competição mundial por novas ideias;
2. educação da força de trabalho;
3. eminização da cultura organizacional;
4. novas tecnologias – particularmente em comunicação e informação;
5. institucionalização da mudança rápida; e
6. novos conceitos de organização.

---

1 Pelo o labor busca-se a sobrevivência, é, pois, uma necessidade; com o trabalho, quer-se construir artificialmente o mundo desejado e, com a ação, a discussão, a práxis praticada na Pólis grega.

Para Pensar

Em 1980, Alvin Tofler faz uma leitura do momento, ou prediz a realidade do novo século:

"Uma nova civilização está emergindo em nossas vidas e por toda a parte há cegos tentando suprimi-la. Esta nova civilização traz consigo novos estilos de família, modos de trabalhar, amar e viver diferentes; uma nova economia; novos conflitos políticos; e, além de tudo isto, igualmente uma consciência alterada. Fragmentos desta civilização já existem. Milhões de pessoas já estão sintonizando suas vidas com o ritmo de amanhã. Outros, aterrados diante do futuro, estão empenhados numa fuga inútil para o passado e tentam restaurar o mundo moribundo que lhes deu o ser".
Tofler (1980, p. 23)

Rasos ou profundos, leves ou robustos, científicos ou empíricos, muitos são os estudos e elucubrações a respeito desse tema. A questão é que, como observa Carvalho (1978) a mais de quarenta anos atrás, a sede por acesso às

> "[...] conquistas da tecnologia tem provocado pressões para que os benefícios daí advindos sejam mais rapidamente distribuídos, cada vez com melhor qualidade e para todas as camadas sociais da população. Torna-se, portanto, complexa a tomada de decisões para atender às necessidades, face à escassez de recursos e o consequente imperativo de se definir prioridades. É impossível proceder ponto por ponto, ficando indispensável a coordenação das ações e a previsão das consequências, com vista a um desenvolvimento futuro harmônico". (CARVALHO, 1978:13)

Ciente de que o mundo está em constante mudanças, que a forma de como se dão as relações entre os indivíduos e as organizações, que o acesso às informações e às novas tecnologias não consegue acompanhar a velocidade das inovações e novos serviços, bem como questões como uso ético e adequado de recursos naturais, inclusão social, inclusão digital, desenvolvimento social entre outros tornam-se presentes nas agendas de todas organizações, sejam elas públicas, privadas ou não-governamentais.

Somada a essas considerações supracitadas, há que se mencionar que o 2020 é um ano atípico, e trouxe muitas reflexões sobre os valores individuais de cada pessoa, assim como relações de família e trabalho. De certo modo, a tendência de se tornar um marco na forma de prestação de serviços e gestão é alta. E justamente, trabalhar com tendências atuais sem considerar esse ano, não seria justo.

As mudanças sempre existiram em maior ou menor escala, e sempre acabam por envolver pessoas, processos e tecnologia, não necessariamente nesta ordem. Como Nadler e Tushman (2000), a duas décadas, já preconizaram, às mudanças nas relações e negócios organizacionais se

tornaram irreversíveis, a restrição de tempo e espaço são percebidas por outras lentes e outros valores[2].

Neste contexto a flexibilidade organizacional é fundamental, e novamente neste ponto a referência ao ano de 2020 torna-se fundamental. As organizações precisaram se adaptar à realidade pandêmica, seja por meio de *home offices*, de oferta de serviços *delivery* e *drive thru*, seja no próprio relacionamento com o seu cliente e seus funcionários. Os negócios já vinham assumindo novas formas, tais como, *smart contracts* e o modelo *Decentralized Autonomous Organization* – DAO (BERENGER et al., 2019), ambientes de *coworking*, oferta de serviços via streaming, serviços *online* de hospedagem física, gestão por competências (GC), especificamente na Administração Pública (MONTEZANO et al., 2019), ou mesmo cursos e treinamentos na modalidade EaD.

A ideia de tornar a estrutura organizacional mais flexível e eficiente vem com muita força. A tendência, antes mesmo da pandemia, era de um movimento crescente de se rever as estruturas vigentes e seus processos, visto a velocidade das mudanças mundiais, principalmente nos conceitos mundiais de inovação e de Pesquisa & Desenvolvimento.

Assim, Bossidy e Charan (2019, p. xii), observam que mais uma vez o ambiente de negócios está sendo redefinido, e "[...] a boa execução não apenas garantirá a sobrevivência de uma empresa em tempos difíceis como também poderá melhorar significativamente suas chances de sucesso à medida que o ambiente continua mudando".

Nesta configuração, Bossidy e Charan (2019, p. xii) apontam algumas mudanças que provavelmente podem acontecer a curto prazo:

- "O crescimento será mais lento;
- A concorrência será mais acirrada e agressiva;
- Os governos assumirão novos papeis em suas economias e ambientes de negócios;
- O gerenciamento de risco passará a constituir uma enorme parte do trabalho de todos os líderes".

---

2 Essas mudanças sempre impactam todas as organizações, fossem elas públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos, ou estivessem entre outras classificações. Para se ter uma ideia, já nos anos 90, Osborne e Gaebler (1995) e Ferlie et al. (1999) traziam a discussão para a administração pública. Ainda nessa década, outra obra pode trazer boas reflexões, a obra de Graham e Hays (1994), organizada em torno do POSDCORB de Luther Gulick (Sigla para Planejamento, Organização, Recrutamento de Pessoal, Direção, Coordenação, Relatório e Orçamento). Embora sejam publicações da década de 90, revisitar e folhear essas obras pode trazer boas contribuições.

A engrenagem pessoas, tecnologia e processos torna-se cada vez mais diferencial, principalmente a partir das estratégias definidas pelas organizações.

É nessa nova configuração que devem ser pensadas e planejadas as organizações, e consequentemente também a estrutura organizacional deve adequar-se a esses novos matizes ambientais.

Assim, antes de tratar-se especificamente do Desenho, da Estrutura e dos Arranjos Organizacionais, esse capítulo traz algumas noções de Organizações e Sistemas, além de outros conceitos básicos.

1.2 Organização e Sistemas

A primeira máxima para se estudar gestão é de que assim como as pessoas são únicas e diferentes, também as organizações que são formadas por pessoas, por sua vez também são singulares, complexas e diversas. Em outras palavras, cada uma precisa de uma gestão especifica, adequada a suas particularidades.

Máxima 1

"'A nossa sociedade é uma sociedade de organizações'. Nascemos em organizações, somos educados por organizações e quase todos nós passamos a vida a trabalhar para organizações. Passamos muitas de nossas horas de lazer a pagar, jogar e a rezar em organizações. Quase todos nós morreremos numa organização, e quando chega o momento do funeral, a maior de todas as organizações – o Estado – precisa dar uma licença especial. Ao contrário de sociedades anteriores, a sociedade moderna atribui um elevado valor ao racionalismo, à eficiência e à competência". **Fonte: ETZIONI, 1989. p. 1**

Assim, cada organização tem histórias, características, valores e princípios próprios, e durante sua existência crescem, se desenvolvem e encerram suas atividades. O desafio está em racionalmente buscar uma gestão que consiga responder às necessidades e anseios de seus clientes, de modo a ampliar sua longevidade.

Máxima 2

"As organizações caracterizam-se por:

1. ***divisões de trabalho, poder e responsabilidades de comunicação, que não são casuais ou estabelecidas pela tradição, mas planejadas intencionalmente a fim de intensificar a realização de objetivos específicos;***

2. *a presença de um ou mais centros de poder que controlam os esforços combinados da organização e os dirigem para seus objetivos; esses centros de poder precisam, também, reexaminar continuamente a realização da organização e, quando necessário, reorganizar sua estrutura, a fim de aumentar sua eficiência;*

3. *substituição do pessoal, isto é, as pessoas pouco satisfatórias podem ser demitidas e designadas outras pessoas para as suas tarefas. A organização também pode recombinar seu pessoal, através de transferências e promoções".* **Fonte: ETZIONI, 1989. p. 3**

No entanto, é preciso ter noção de que são múltiplas as organizações que podem estar dispostas a satisfazer as necessidades e anseios dos clientes. Desse modo, pode-se ter uma percepção setorial, macro ou micro, global ou local de cada organização, em que os ambientes a que pertencem terão dimensões diferentes, com fornecedores, clientes, distribuidores e concorrentes a serem percebidos.

Bio (1985) considera sistema como um conjunto de elementos interdependentes, ou um todo organizado, ou partes que interagem formando um todo unitário e complexo, que pode ser classificado como aberto (sistemas biológicos e sociais) ou fechado (máquinas, relógio, etc.). Esse conceito de sistema se aplica também às organizações.

Aprofundando-se um pouco, todo sistema é composto por cinco parâmetros, conforme pode ser visualizado na Figura 1.

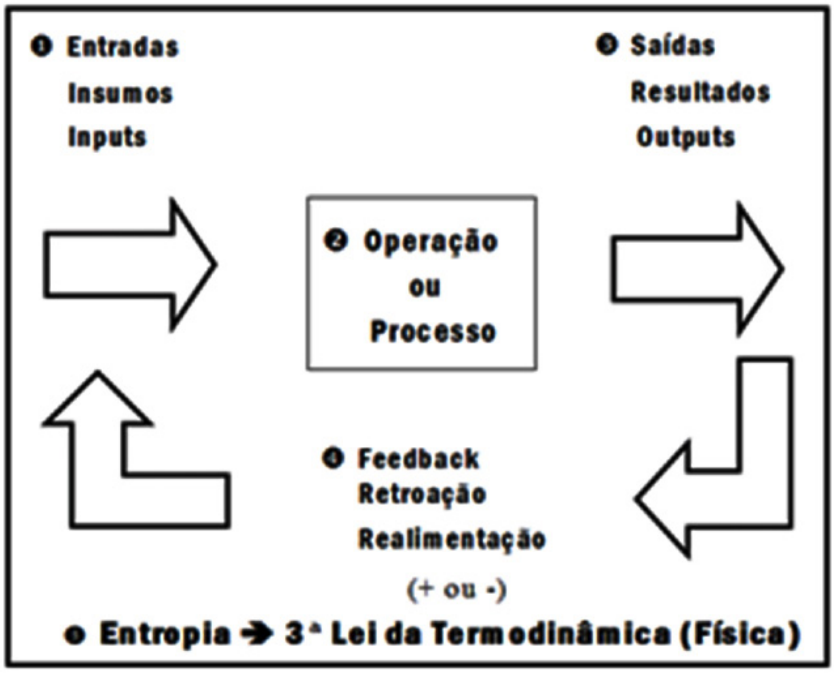


Figura 1 – Parâmetros de um Sistema
Fonte: Adaptado de BIO, 1985.

Essa representação gráfica de sistemas pode migrar para uma adaptação de um sistema organizacional, conforme ilustrado na Figura 2.

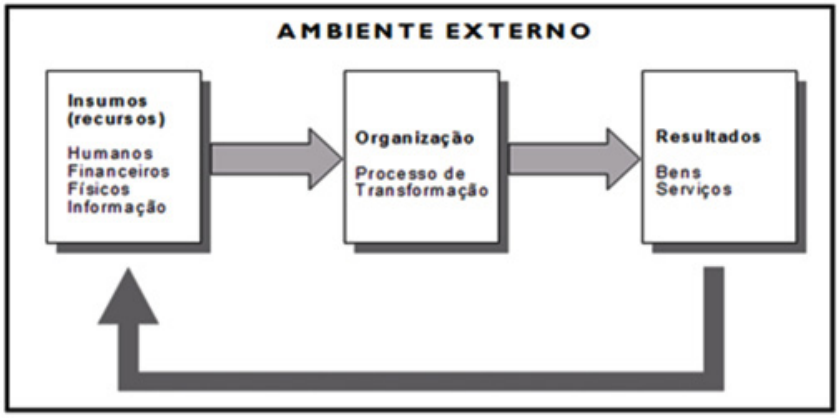


Figura 2 – Partes principais de um Sistema Organizacional
Fonte: Adaptado de BATEMAN, 1998, p. 33.

Note-se que a Figura 2 não contempla o parâmetro 5º Entropia apresentado na Figura 1. Esse pode ser um ato falho, pois é fundamental que se entenda que esse conceito preconiza que a desordem, o caos, e está presente em todo sistema. Portanto, se a entropia é uma força negativa presente, pode-se apresentar em contra partida a entropia negativa, de modo a buscar a longevidade da organização (sistema).

SAIBA MAIS

O artigo "Desafiando a interdisciplinaridade na ciência administrativa: o caso da entropia" de Araujo, Sanches Junior e Gomes é uma leitura interessante e instigante que apresenta um estudo sobre a compreensão na ciência administrativa da entropia. Esteja convidado a saber mais: **https://doi.org/10.1590/1679-395131772**

Neste contexto, qualquer organização, representada na Figura 2 por **Processos de Transformação**, sempre tem e conta com pessoas, tecnologia e processos. Como as pessoas precisam se comunicar para que a transformação das **entradas**, por meios de processos e tecnologia, nas **saídas** desejadas faz-se necessária a estrutura organizacional.

Assim, para melhor gerir e tomar as decisões adequadas, as organizações possuem três sistemas: (i) Sistema Social; (ii) Sistema Tecnológico; e (iii) Sistema Estrutural.

A Figura 3 ilustra a interação entre os sistemas social, tecnológico e estrutural.

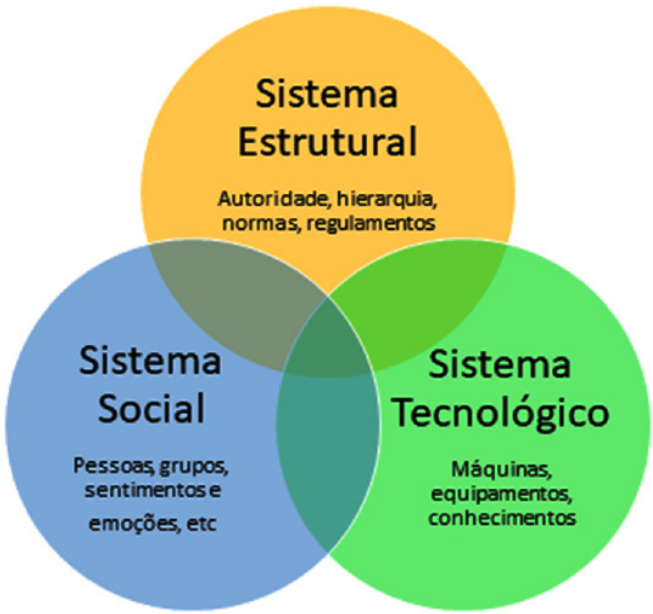


Figura 3 – Organização e Sistemas
Fonte: Adaptado de Maximiano, 2002, p. 369.

Note que os três sistemas estão inter-relacionados e, portanto, a alteração/mudança em um deles acarreta consequências aos demais. Esse esclarecimento importa em saber que qualquer mudança organizacional precisa ser planejada, de modo a vencer os obstáculos e barreiras a essas mudanças.

Como já foi supramencionado o mundo está em constante mudança, o que acarreta ondas de mudança a serem percebidas e assimiladas pelas organizações. Em outras palavras, as organizações que não perceberem essas mudanças podem ser surpreendidas e sofrerem graves consequências.

SAIBA MAIS

O Diagrama de Tartaruga é uma ferramenta da qualidade que auxilia na visualização dos processos da organização. Sua visualização em parte permite enxergar o desenho de sistema com suas partes interrelacionadas. O artigo de Souza, Silva e Genente traz uma explicação e um desenho básico desse diagrama, bem como o exemplo de sua utilização. Vale a pena conferir: **http://www.marco.eng.br/qualidade/trabalhos-congressos/TS-16949-SIMPEP-2012.pdf**

1.3 Conceitos Básicos

A Figura 4 apresenta uma cena de uma corrida automobilística que remete ao início do século XX, quase que icônica ao esporte, mesmo que de forma saudosista. A intenção, nesse momento é justamente de propiciar uma parada para reflexão.

Figura 4 - 1968 - Grand Prix, Auckland
Fonte: https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/4/4a/1968_Grand_Prix%2C_Auckland._%2827784854335%29.jpg

A Figura 4, com o magnetismo que uma fotografia em preto e branco analógica de época carrega, num primeiro momento permite lembrar muitas coisas, e talvez se olhar novamente, começar a perceber os estilos de roupa, de corte de cabelo e as máquinas de corrida. Se pudéssemos nos ater a um momento específico de uma corrida, como por exemplo o Pit Stop, conseguiríamos perceber o quanto essa tarefa evoluiu em termos de rapidez e precisão. Justamente o vídeo "evolução na troca de pneus na FORMULA 1 ao longo do tempo" (**https://youtu.be/mYA9AE0j0gk**) apresenta essa contribuição.

Nesta pequena reflexão nota-se que sempre há espaços para melhorias, talvez no momento de análise não se tenha as lentes apropriadas para enxergar e a força necessária para a execução, no entanto, dois conceitos sempre se fazem presentes, embora muitas vezes sejam tratados de forma *en passant,* trata-se dos conceitos de eficiência e eficácia.

Para avançar ao CAPÍTULO 2 - DESENHO ORGANIZACIONAL, faz-se necessário que se apresente os conceitos de eficiência, eficácia e viabilidade. O conhecimento desses conceitos são fundamentais para a gestão, se como gestão se entende como "planejar, organizar, dirigir e controlar", *i.e.*, a funções administrativas.

A princípio, o conceito de eficiência e eficácia podem parecer semelhantes, no entanto são muito distintos. Há muitas compreensões desses conceitos, assim, para Alcantara "A eficiência está relacionada à melhor utilização dos recursos para atingir um objetivo" (2009, p. 2). Nesse sentido, observa que "Fernando Prestes Motta e Bresser Pereira (1980) a definem como a coerência dos meios em relação com os fins visados, e se

traduz no emprego de esforços (meios) para a obtenção de um máximo de resultados (fins)" (ALCANTARA, 2009, p.2). Assim, esses conceitos, "requerem uma capacidade de diagnosticar, identificar e gerenciar quais as mudanças na direção, na estrutura e no comportamento interno são exigidas na ambiência externa" (Motta in VASCONCELLOS FILHO e MACHADO, 1982, p. 8).

Todavia, apesar desses conceitos parecerem estar ligados à ótica economicista - ou seja, "uma ótica que leva em conta quase que exclusivamente que o único recurso escasso é o material - eles também abrangem e devem ser vistos como tal" (MATUS, 1989, p. 31), as questões políticas e sociais, como por exemplo, 'os efeitos políticos dos eventos econômicos' ou 'os efeitos econômicos dos eventos políticos'.

Nesta ótica, Matus (1989a) considera que a eficiência na produção de uma operação é uma relação entre recursos e produtos que satisfaz um critério estabelecido de maximização ou minimização. Assim, pode falar-se de minimizar os recursos para alcançar um produto-meta ou de alcançar o máximo produto com um conjunto dada de recursos. Por sua vez, a eficácia operacional seria, por outro lado, uma relação produto e vetor de definição do problema, e apontaria a capacidade ou potência do produto da operação para alterar favoravelmente o vetor de definição do problema, em outras palavras refere-se ao alcance dos objetivos organizacionais.

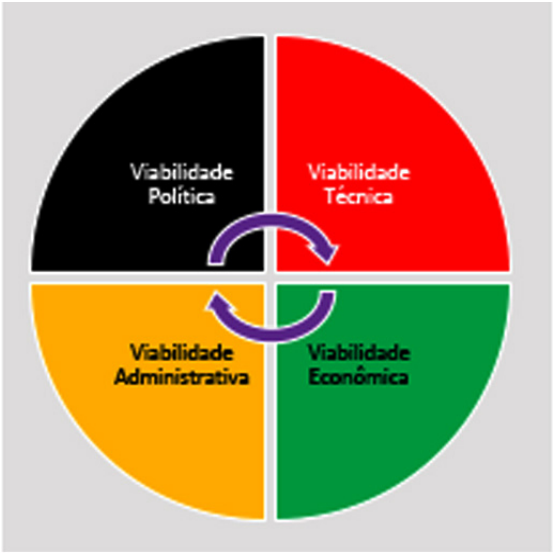
Para Pensar

Matus apresenta um conceito que esclarece a diferença entre Eficiência e Eficácia:
"A ração alimentícia unitária pode reduzir-se a 23 bolívares de custo, aumentando-se em 20% o número de rações alimentícias efetivamente entregadas, mas a desnutrição infantil continua aumentando. Neste caso, a eficácia direcional da operação é baixa, nula ou negativa, ao passo que se executa com eficiência" (1989a:481).

Soma-se aos conceitos de eficácia e eficiência, o de viabilidade, a qual é tida como a possibilidade de que uma operação ou ação possa ser decidida, executada e mantida. O conceito de viabilidade é extremamente importante para o sucesso organizacional, visto que a viabilidade é tida como a possibilidade de que uma operação ou ação possa ser decidida, executada e mantida.

Matus (1989) aponta existir quatro tipos de viabilidade que devem ser contemplados: a política, a tecnológica, a econômica, e a organizacional. Essas viabilidades são interdependentes e qualquer ajuste numa delas pode obrigar à revisão da análise de viabilidade das demais.

Para Pensar



A viabilidade política pode ser considerada a primeira viabilidade a ser verificada e obtida, está ligada a "vontade de fazer", e deste modo está ligada a ideia de sensibilizar a autoridade chave da organização, ou seja, é fundamental a concordância e autorização para se implantar uma ideia, um produto ou até mesmo uma mudança organizacional. De posse da "carta branca", é indicado que se verifique a viabilidade tecnológica ou factibilidade técnica, *i.e.*, verificar a disponibilidade de acesso à tecnologia (know-how) necessário para a execução da ação pretendida, se essa tecnologia existe, se está a disposição, se pode ser adquirido, ou mesmo se pode ser concebida.

A partir do momento que se tem a viabilidade política e a viabilidade tecnológica o próximo passo é o de verificar se há recursos econômicos e financeiros para a ação, e se está adequada às restrições econômicas. A partir dos resultados dessa viabilidade pode se retornar à viabilidade política para rever a decisão de teto de gastos e a relação custo-benefício aceitando essa viabilidade. Do mesmo modo, a viabilidade econômica também poder ser revista se for necessária a reestruturação e recrutamento de trabalhadores para garantir a viabilidade administrativa.

A viabilidade administrativa supracitada, ou viabilidade organizativa e institucional, concerne às capacidades institucionais do sistema como um todo e às capacidades de gestão particular dos atores e das instituições implicadas no processo organizacional. Matus (1989) alerta que essa viabilidade verifica a possibilidade de que uma operação seja coerente com a estrutura institucional do sistema ou se desenvolva estavelmente em uma organização dentro dos limites de sua capacidade de produção.

Por fim, o entendimento de eficácia, eficiência e viabilidade é importante para gerenciar mudanças, tomar decisões, seja em organizações públicas, privadas ou não-governamentais.

SAIBA MAIS

O estudo da viabilidade política é bastante importante, um exemplo seria bom para clarear mais, não? O artigo "O modelo de cidades saudáveis: estrutura, desempenho e viabilidade política na administração municipal de Bezerros – PE" de Sotero e Vieira, cumprem essa tarefa: **http://lam.ibam.org.br/predownload.asp?area=4&arq=23304.pdf**

1.4 Resumo

O Capítulo 1 inicia apresentando que as mudanças estão presentes no cotidiano da sociedade humana e que acabam por terem reflexos em suas atividades e por consequência nas organizações que servem a humanidade. Esse é um imperativo que implica a percepção de novos ambientes organizacionais. A compreensão da necessidade de mudanças implica no conceito de sistema. Assim, fez-se a relação entre os parâmetros de um sistema e o sistema organizacional. E para preparar o aluno para o Capítulo 2 - Desenho Organizacional, tratou-se de apresentar os conceitos de eficiência, eficácia e viabilidade.

CAPÍTULO II

DESENHO ORGANIZACIONAL

Prof. Dr. Gilnei Luiz de Moura

Objetivos Específicos

Após o Capítulo 2, o estudante deverá:

- Estar ciente da importância da função organização no processo administrativo de uma organização;
- Definir no que consiste o Desenho Organizacional; e
- Entender a importância das características básicas do Desenho Organizacional.

2.1 Conceitos Iniciais

O Capítulo 1 (ORGANIZAÇÃO E MUDANÇA) alerta que as organizações necessitam estar cientes de que o mundo está em constante mudanças e que para sobreviverem necessitam estar aptas a se adaptarem e responderem a contento às demandas provenientes desse ambiente. Assim a busca por alternativas de gestão adequadas e que resultem em maiores segurança e resultados é constante no cotidiano organizacional (DOURADO JÚNIOR e SOUSA, 2016; COSTA, SOUZA e FELL, 2012).

Para Pensar

Em 2000, há duas décadas, Nadler e Thusman (2000) observam haver relação entre o ambiente, a estrutura organizacional e a estratégia da empresa, seja, quando (i) o ambiente impulsiona a arquitetura estratégica da empresa; (ii) a estratégia impulsiona a arquitetura organizacional; e/ou (iii) um relacionamento recíproco entre a estratégia e o desenho organizacional. Essas relações por um lado podem acarretar estratégias criativas, mas também trazem dilemas básicos de como gerenciar conjuntamente a diferenciação e a integração, ou mesmo a divergência com a coesão. Em suma, o grande desafio apontado é "projetar arquiteturas organizacionais que sejam flexíveis e adaptativas, que capacitem a empresa para um desempenho eficaz diante da incerteza"

(NADLER e THUSMAN, 2000, p. 62).

O conceito da organização de ser formada por indivíduos, que se inter-relacionam entre si, para alcançar um fim comum é reforçado e a exigência de reestruturação passa a ser fundamental. Em outras palavras "o desenho ou configuração que uma organização assume é foco de grande preocupação, pois tal desenho ou configuração irá determinar a eficiência com que a organização atuará junto ao seu ambiente" (ARAÚJO, 2009, p. 179).

Nessa linha, Galbraith e Lawler (2003, p. XIX), apontavam que "historicamente o modelo organizacional normalmente significava estrutura organizacional", mas que deveria ser entendido como "[...] um realinhamento da estrutura, dos processos de gerenciamento, dos sistemas de informação, de recompensa, pessoal e outros elementos da organização na estratégia empresarial". Observam que são vários fatores que influenciam a escolha da forma organizacional, tais como:

a) Iniciativa estratégica de custo;
b) Iniciativa estratégica de velocidade em responder os anseios do consumidor/cliente;
c) Iniciativa estratégica de qualidade;
d) Tecnologia;
e) Poder de compra;
f) Carência de Habilidades;
g) Desequilíbrio na Balança Comercial; e
h) Tecnologia da Informação.

A Figura 1, ilustra alguns fatores que condicionam a estrutura organizacional.

Figura 1 – Condicionantes da Estrutura Organizacional
Fonte: Baseado em OLIVEIRA, 2010, p. 70.

Agregado aos condicionantes apresentados Galbraith e Lawler (2003) e Oliveira (2010), tem-se a primícia de que sempre haverá duas organizações: a formal e a informal, conforme ilustradas na Figura 2.

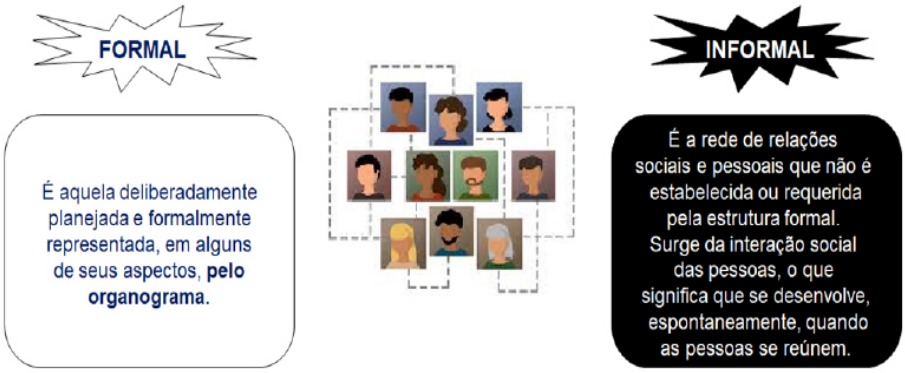


Figura 2 – Organização Formal e Organização Informal
Fonte: Baseado em OLIVEIRA, 2010, p. 65 e 68.
https://cdn.pixabay.com/photo/2020/04/12/11/59/human-resources-5033959_960_720.png

Fato relevante é que "estudos demonstram que as estruturas formais e informais são entrelaçadas e, frequentemente, indistinguíveis" (MINTZBERG, 2003, p. 19-20). Essa é a arena em que a organização precisa se organizar para alcançar seus objetivos. Diante desse contexto, a pergunta que fica, até mesmo antes de se iniciar o desenho organizacional, é a de qual o conceito de desenho organizacional?

O Desenho Organizacional retrata a configuração estrutural da empresa e seu funcionamento. Chiavenato (1994, p. 303) observa que

> "De um lado, a configuração da estrutura organizacional representa os órgãos que compõem a empresa e as suas relações de interdependência; de outro, o seu funcionamento exige atividade e coordenação necessárias para levar adiante o alcance dos objetivos da empresa".

Assim, o Desenho Organizacional envolve a definição da estrutura básica da organização, como as tarefas organizacionais são divididas e atribuídas na configuração estrutural (Ex. departamentos, divisões, grupos, posições, cargos), como se distribui o poder e a comunicação (CHIAVENATO, 1994). Essas informações podem ser compartilhadas e divulgadas nos organogramas, manuais de organização, intranet e descrições de cargos. É importante lembrar que as organizações são formadas por pessoas e, portanto, ao serem consideradas como organizações formais, são passiveis de mudanças, o que torna ainda mais complexo o processo de gestão e de decisão nas organizações.

A estrutura organizacional por sua vez pode ser entendida como

> "resultado de um processo através do qual a autoridade é distribuída, as atividades desde os níveis mais baixos até a Alta Administração são especificadas e um sistema de comunicação é delineado permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para o atingimento dos objetivos organizacionais" (VASCONCELOS e HEMSLEY, 2011, p.3).

Outro conceito chave que pode ser agregado a essa compreensão é de que "A estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre essas tarefas" (MINTZBERG, 2003, p.12). Em outras palavras, tem-se que

> "toda atividade humana – desde fabricar vasos a levar um homem à Lua - dá origem a duas exigências fundamentais e opostas: a divisão de trabalho em várias tarefas a serem executadas e a coordenação dessas tarefas para a realização da atividade" (MINTZBERG, 2003, p. 12).

Assim, para melhor entendimento de como se proceder o entendimento e construção de uma proposta (ou reconfiguração de uma proposta vigente), há que se considerar que o Desenho Organizacional possuí quatro características básicas: (1) Diferenciação; (2) Formalização; (3) Centralização; e (4) Integração.

2.2 Características Básicas

Conforme Chiavenato (1994), cada uma das características básicas do Desenho Organizacional tem uma função:

i. a diferenciação indica como é a estrutura básica da organização;

ii. a formalização indica as normas e regulamentos que são utilizados como regras e regulamentos da organização;

iii. a centralização indica como é a hierarquia de autoridade e o mecanismo de decisão da organização; e

iv. a integração indica como é o mecanismo de coordenação entre as partes da organização.

Todas essas características são extremamente importantes, interligadas e interconectadas. Elas refletem as singularidades e complexidades de cada organização, inclusive sendo afetadas pelas mudanças externas e internas à organização.

Para Pensar

"A complexidade é um dos primeiros aspectos que se tornam perceptíveis a uma pessoa que passa a fazer parte de qualquer organização, exceto a mais simples. A divisão do trabalho, os títulos dos cargos, a existência de diversas divisões e níveis hierárquicos, normalmente, tornam-se evidentes de imediato. Qualquer familiaridade com grandes corporações (e muitas pequenas) – o governo, os militares ou um sistema escolar – é prova disso. Mesmo organizações que parecem inicialmente simples podem exibir formas interessantes de complexidade. Organizações voluntárias locais, como o Rotary Club, sedes de sindicatos trabalhistas e clubes de jardinagem, normalmente, possuem comitês dedicados a programas, publicidade, admissão de membros, serviços comunitários, educação, finanças e outros assuntos, todos com suas estruturas correspondentes. Esses tipos de organização devem estipular normas para o controle e a coordenação de atividades de modo semelhante a seus homólogos mais complexos." (HALL, 2004, p. 49).

A – DIFERENCIAÇÃO

A diferenciação trata da divisão do trabalho organizacional em departamentos ou subsistemas.

Para Pensar

Quanto maior a Diferenciação maior é a heterogeneidade, o número de departamentos, de níveis hierárquicos e de órgãos especializados (COMPLEXIDADE). Chiavenato, 1994

Fonte https://cdn.pixabay.com/photo/2017/09/15/22/11/dna-2753787_960_720.png

Há três maneiras de diferenciação conforme a Figura 3.

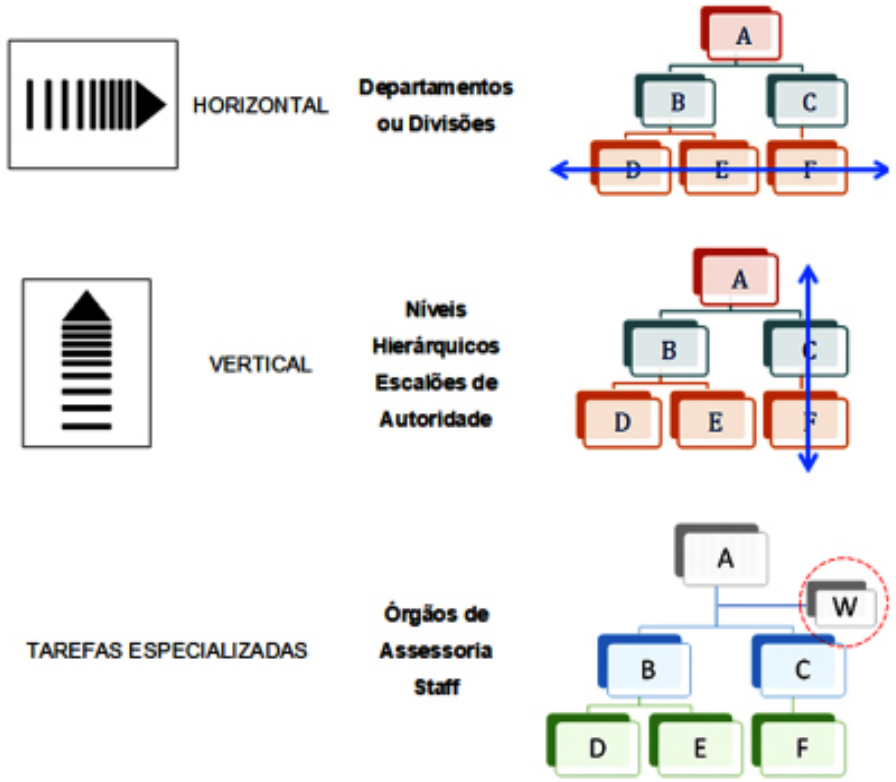


Figura 3 – Formas de Diferenciação
Fonte: Baseado em CHIAVENATO (1994, p. 334) e OLIVEIRA (2010).

A Figura 3 apresenta as formas de diferenciação. Importante frisar, que uma forma não exclui a outra, muito pelo contrário, em um organograma geralmente são usadas essas três formas conjuntamente. Até porque há vantagens quando se presta atenção no correto uso da diferenciação, tais como deixar claro "quem" ocupa cada lugar na organização e quais as tarefas a ele designadas. Ou seja, ficam claras a autoridade e a responsabilidade, ao especificar "quem" deve realizar a tarefa e a "quem" deve prestar contas, o que de certo modo aprimora o processo de tomada de decisões ao especificar onde as informações e as competências especificas devem ser localizadas (CHIAVENATO, 1994).

Além da autoridade e responsabilidade, lembrando que as organizações são formadas por pessoas, a diferenciação também ajuda na comunicação e o controle, ao aproximar e por vezes agrupar pessoas ou unidades com responsabilidade inter-relacionadas. Dessa forma, também permite diferenciar a ênfase e o status atribuído a cada tarefa e atividade nos diferentes níveis da hierarquia da organização (CHIAVENATO, 1994).

B – FORMALIZAÇÃO

A formalização procura deixar claro, por meio de regras, regulamentos e documentos, "como", "quando" e "por quem" as ações e tarefas devem ser realizadas.

Para Pensar

Quanto maior a Formalização maior será a padronização, e a burocratização da organização. Essa ação pode tornar a organização mais mecanicista e sujeita à rotinização.
Chiavenato, 1994

Fonte: https://cdn.pixabay.com/photo/2012/04/11/12/56/document-28101_1280.png

A padronização de tarefas e ações pode servir como um norte ao funcionamento da organização não apenas em seu cotidiano, mas sobretudo para excepcionalidades. Essa característica de formalização assegura um senso de organização e segurança para a gestão, trabalhadores e servidores, e inclusive a clientes dos serviços e serviços ofertados pela organização.

Chiavenato (1994) observa que há três maneiras de se realizar a formalização:

a) **Desenho do Cargo -** por meio de descrição e especificações relacionadas com o cargo em si;

b) **Fluxo de Trabalho (Processos) -** por meio da instrução e procedimentos detalhados sobre como realizar as tarefas;

c) **Regras e Regulamentos -** por meio da adoção de regras e regulamentos para todas as situações – todos os cargos, tarefas e fluxos de operações.

Neste ponto, Hall chama a atenção para compatibilidade ou incompatibilidade entre profissionalização e formalização, nesse sentido observa que

> "É exatamente nesse ponto que a organização se defronta com um importante dilema interno. Caso ela conceda muito pouca liberdade a seus membros, eles podem sentir-se oprimidos, alienados e 'burocratizados' e seguir as regras simplesmente porque elas existem. Se, por outro lado, ela conceder mais liberdade, o comportamento poderá tornar-se errático e irrelevante organizacionalmente. O fator básico quanto a esse aspecto parece ser os tipos de diretrizes de comportamento que os próprios indíviduos trazem para as organizações. Quanto mais padrões de trabalho eles trazem, menor a necessidade de padrões organizacionais." (HALL, 2004, p. 69-70)

Para Pensar

"A escola clássica de Administração achava que as organizações operavam somente através da estrutura formal. Entretanto, vários fatores concorrem para tornar inviável esta premissa:

- *é praticamente impossível elaborar um conjunto de normas que cubra todas as possíveis situações;*

- *há necessidade de soluções rápidas para responder a situações críticas;*

- *características do fator humano com respeito a liderança e objetivos pessoais influem de maneira intensa na operação da estrutura. Assim, muitas vezes a organização opera de forma diferente daquela estabelecida, dando origem à estrutura informal".*

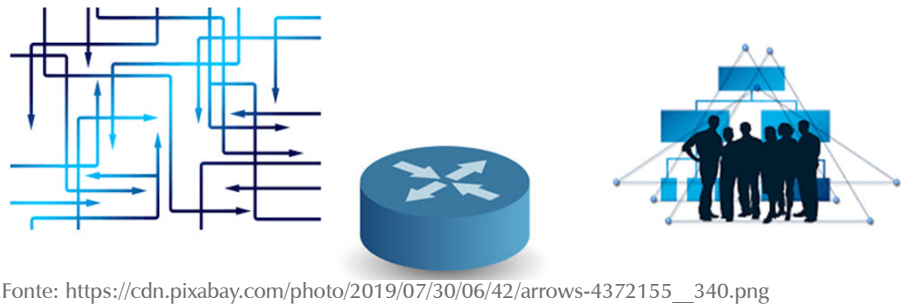
Portanto, "os conceitos de 'formal' e 'informal' devem ser entendidos como uma escala (nível de formalização) que tenha na extremidade esquerda muito informal e na direita muito formal".
Vasconcelos e Hemsley (2003, p. 6)

C – CENTRALIZAÇÃO

Para se entender no que consiste a característica de centralização busca-se um conceito básico de Estrutura Organizacional. Para tanto, tem-se que a é a:

> "estrutura de uma organização pode ser definida como o resultado de um processo através do qual a autoridade é distribuída, as atividades desde os níveis mais baixos até a Alta Administração são especificadas e um sistema de comunicação é delineado permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para o atingimento dos objetivos organizacionais". (VASCONCELOS e HEMSLEY, 2003, p. 3)

A centralização, portanto, está pautada no grau de distribuição e concentração de autoridade e poder dentro de uma organização.



Fonte: https://cdn.pixabay.com/photo/2019/07/30/06/42/arrows-4372155__340.png
https://cdn.pixabay.com/photo/2012/04/12/12/32/router-29825__340.png
https://encrypted-tbn0.gstatic.com/images?q=tbn%3AANd9GcTp0JsNj2raIkWWzjkaRcVI7CwJGNxdLGQQ_w&usqp=CAU

A centralização está diretamente ligada à autoridade para tomada de decisões, e por sua vez influencia a configuração da forma da estrutura organizacional, variando de uma estrutura organizacional com muitos níveis hierárquicos, o que caracteriza uma organização piramidal, a uma organização com poucos níveis hierárquicos, o que resulta em uma organização mais achatada.

Nesta configuração, como aponta Hall "Dos diversos elementos da centralização, o mais óbvio é o direito de tomar decisões. Quem ou que departamento possui o direito de tomar que tipos de decisão e quando elas podem ser especificamente detalhadas?" (2004, p. 71). A interpretação fria poderia levar a crer que:

> "Se a maioria das decisões se origina no escalão superior, a organização é centralizada. O assunto, no entanto, não é tão simples. Centralização não é somente uma questão de quem toma decisões. Se o pessoal em níveis inferiores da organização estiver tomando muitas decisões, mas estas forem 'programadas' por políticas organizacionais, permanecerá um alto grau de centralização". (HALL, 2004, p.71).

Assim, Dois conceitos importantes que devem ser percebidos quando da centralização, referem-se à delegação da autoridade, em que, de acordo com o Princípio da Autoridade e Responsabilidade de Henry Fayol (1841-1925), se delega apenas a autoridade e jamais a responsabilidade. O outro conceito se refere a amplitude de controle, isto é, ao "número máximo de subordinados que um chefe pode supervisionar eficientemente", sendo que de modo "[...] inversamente relacionado com a amplitude de controle temos os níveis hierárquicos. Quanto maior a amplitude, menor o número de níveis e vice-versa". (VASCONCELOS; HEMSLEY, 2003, p. 3)

A explicação de Ballestero-Alvarez de delegação de poderes ajude a entender a delegação de autoridade. Primeiro ela define como delegação de poderes como sendo "o ato de se atribuir parte da execução de um trabalho e um mínimo de planejamento. A delegação de poder se fará de acordo com o tipo de autoridade que for delegada" (2015, p. 113).

Nesse continuum, entre estar com muitos níveis hierárquicos e assumir uma forma mais achatada, tem-se a centralização e a descentralização, portanto, as decisões quanto ao grau de centralização e descentralização da autoridade a ser adotado pelo desenho organizacional depende das especificidades de cada organização, e claro, das pessoas que a compõe. É importante frisar que, cada escolha pode levar a vantagens e desvantagens de acordo com o momento e situação da escolha, ou seja, não há um ideal.

Portanto, nenhuma organização é totalmente centralizada ou totalmente descentralizada (CHIAVENATO, 1994). Sendo que se as decisões forem excessivamente centralizadas no topo da hierarquia podem ocasionar em demora nas decisões e frustrações, bem como na sobrecarga da Alta Administração e em decisões desvinculadas da realidade. Por outro lado, se forem excessivamente descentralizadas pode acarretar falta de coordenação e dificuldades de controle (VASCONCELOS; HEMSLEY, 2003).

Ballestero-Alvarez (2015, p. 114), ressalta que "[...] descentralização é diferente de dispersão física. Ou seja, podemos ter uma área longe geograficamente falando (dispersão física), porém, em termos de decisão, ela ocorre em outro lugar (centralização)".

Para Pensar

"A descentralização como consequência de desenvolvimento, todavia, não se verifica pela simples multiplicação de estruturas departamentais, pois esse expediente só lograria manter o processo decisório dentro da empresa da mesma perspectiva geral de decisão centralizada. Nem tampouco o fato de haver várias filiais e diretorias em locais distantes significa a ocorrência de descentralização; normas rígidas, limitadoras da autoridade, podem condicionar exageradamente a decisão a um poder central, a 'matriz'. O que se entendesse, no caso, por descentralização não seria mais que espraiar de problemas 'trabalhados' por grupos diversos, sob a pressão do aumento do volume de casos, mas sem a necessária autonomia da decisão, único fator capaz de tornar a administração, como um todo, livre para exercer suas funções fundamentais de planejar, organizar, dirigir, motivar e controlar. É através do racional exercício da delegação de autoridade que se consubstancia, na realidade, a descentralização administrativa. [...] Em suma, descentralizar – e, consequentemente, delegar autoridade – é o recurso que a administração se vale tanto para garantir sua sobrevivência, quanto para poder expandir sua ação, desenvolvendo o pessoal para os compromissos que o crescimento implica."

Matos (1966, p. 60-1)

D – INTEGRAÇÃO

A integração, quarta característica, talvez seja a mais difícil de todas. O conceito de a estrutura organizacional ser definida como a soma total das partes pelas quais foi dividida na diferenciação, ainda considerando o grau de formalização e de centralização adotados, torna essa uma característica muito complexa.

Fonte:https://encrypted-tbn0.gstatic.com/images?q=tbn%3AANd9GcRfaM3Vl_iV0-snFnx2q1eGbBnCUHOq9eVnww&usqp=CAU

Vasconcelos e Hemsley (2003, p. 6) consideram que "a estrutura de uma organização deve estar em contínua sintonia com a natureza da atividade e seu ambiente". Chiavenato (1994) elenca sete esquemas de integração mais adotados:

a) Hierarquia Administrativa;
b) Departamentalização;
c) Staff;
d) Comissões e Forças-Tarefas;
e) Regras e Procedimentos;
f) Objetivos e Planos; e
g) Arranjo Físico ou Arquitetura (Layout).

Após os esclarecimentos das características do desenho organizacional, torna-se claro, desta forma, que o conceito de estrutura envolve a interligação entre três subsistemas: de autoridade, de comunicação e de atividades. Soma-se a estes o aceite da existência e convivência com a complexidade.

Máxima 1

"A complexidade não é um tema simples. Ela envolve diversos componentes, os quais não variam necessariamente juntos. Ao mesmo tempo, o conceito, em si, transmite um significado na literatura organizacional: Organizações complexas contêm muitas subpartes que exigem coordenação e controle e, quanto mais complexa uma organização, mais difícil atingir a coordenação e o controle. Em virtude de as organizações variarem amplamente em seu grau de complexidade, indepen-

dentemente do componente específico de complexidade utilizado, e levando-se em conta que variações amplas se encontram no âmbito de organizações específicas, uma compreensão da complexidade tornar--se importante para a compreensão global das organizações".
Fonte: HALL, 2004. p. 49

2.3 Resumo

O Capítulo 2 foca na ideia de explicar o Desenho Organizacional de modo a evidenciar a relevância da função organização no processo administrativo de uma organização, como função após ao Planejamento e como antecedente às funções de Organização e Controle. Deste modo, apresenta-se o conceito de Desenho Organizacional e atrela-se a este o conceito de Estrutura Organizacional. Em seguida mostra-se quatro características essenciais para a concepção da estrutura organizacional, são elas: diferenciação, formalização, centralização e integração. Essas características são fundamentais para que o aluno possa no Capítulo 3 - Estrutura Organizacional compreender os momentos de construção de uma estrutura organizacional.

CAPÍTULO III

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Prof. Dr. Gilnei Luiz de Moura

Objetivos Específicos

Após o Capítulo 3, o estudante deverá:

- Ser apresentado às técnicas de estruturação;
- Ter clareza dos passos e cuidados para elaboração de um organograma;
- Estar capacitado para propor e analisar organogramas;
- Refletir sobre as Patologias das Organizações

3.1 Conceitos Básicos

Os conceitos apresentados no Capítulo 2 (Desenho Organizacional) indicam que a estrutura organizacional assume, portanto, um papel fundamental quanto à divisão de trabalho (integração e diferenciação) e poder (autoridade e responsabilidade). Neste sentido, como observa Araújo (2009, p. 150) os estudos de natureza estrutural podem ser desenvolvidos por "três técnicas específicas:

a. Técnicas de Estruturação;
b. Técnicas de Elaboração de Organogramas; e
c. Técnicas de Elaboração de manuais em nível organizacional".

Para Pensar

"A estrutura organizacional contribui por meio de quatro maneiras:

(1) Como estrutura básica: através da divisão do trabalho organizacional e da alocação dos recursos empresariais. A estrutura básica se refere aos aspectos estáticos da organização (organograma).

(2) Como mecanismo de operação: indicando aos participantes da empresa o que devem e o que não devem fazer, por meio de descrições de cargos, procedimentos e rotinas de trabalho, normas e regulamentos, padrões de desempenho, sistemas de avaliação de desempenho etc. Define os aspectos dinâmicos da organização.

(3) Como mecanismo de decisão: estabelece o processo de tomada de decisões para encontrar consistência entre os objetivos para os quais a empresa existe e as pessoas que devem realizar o trabalho. Define o poder de tomar decisões dentro da organização e a autoridade dele decorrente.

(4) Como mecanismo de coordenação entre as partes: definindo como a organização deverá harmonizar e integrar suas diferentes partes em função da divisão do trabalho organizacional. Enquanto a estrutura básica divide o trabalho e diferencia as partes, o mecanismo de coordenação integra e dá consistência ao todo. É a busca da integração para compensar a diferenciação".

John Child, Organization: A Guide to Problems and Practice, Londres, Harper & Row, Publ., 1977, p. 9. In CHIAVENATO, 1994, p. 334

O sucesso da gestão das organizações é baseado na adequada escolha de decisões tomadas. Neste sentido, além de ter noção claro dos propósitos da organização (missão, visão, objetivos, metas e valores) o gestor deve ter consciência de que as suas decisões trarão o resultado desejado por meio da definição de processos adequados. No entanto, para que se possa estudar os processos, primeiramente deve-se ter clareza que são pessoas que irão executá-los e que para tanto, estarão em organização e devidamente ocupando departamentos, divisões, grupos, posições e cargos.

Em outras palavras é fundamental que se conheça bem a estrutura organizacional, pois, assim, pode-se "estar credenciado a produzir, a oferecer resultados que tornem a sua unidade mais eficiente e eficaz e a organização mais competitiva" (ARAÚJO, 2009, p. 150).

Máxima 1

"Estruturação é uma forma sistematizada de agrupar atividades em frações organizacionais definidas seguindo um dado critério, visando à melhor adequação da estrutura organizacional e sua dinâmica de ação."
Fonte: ARAÚJO, 2009, p. 151

Assim ao se realizar a estruturação, o gestor deve buscar: aproveitar a especialização das pessoas que fazem parte da organização; agrupar ou reajustar das atividades da organização para melhor utilização dos recursos disponíveis; ter uma estrutura que permita o controle, a coordenação, e a descentralização; por fim, além de buscar a integração com o ambiente externo, ter uma estrutura que possibilite a gestão do conflito (ARAÚJO, 2009, p. 151-2).

Máxima 2

"Para que os objetivos sejam alcançados, é importante que o gestor responsável por sua elaboração observe o fato de que o organograma deve possibilitar uma leitura fácil e, consequentemente, uma boa interpretação dos componentes da organização"
Fonte: ARAÚJO, 2009, P. 166.

De forma complementar, tem-se que as

> "Estruturas organizacionais executam três funções básicas. Primeiro e mais importante, as estruturas têm por finalidade produzir resultados organizacionais e atingir metas organizacionais – em outras palavras, ser eficazes. Segundo, as estruturas são criadas para minimizar ou, ao menos, regular a influência das variações individuais na organização. As estruturas são impostas para assegurar que os indivíduos se adaptem às exigências das organizações, e não o contrário. Terceiro, as estruturas são os cenários nos quais o poder é exercido (elas também fixam ou determinam que posições possuem o maior poder), as decisões são tomadas (o fluxo de informações para uma decisão é, em grande parte, determinado pela estrutura) e as atividades são realizadas (a estrutura é o espaço para as ações organizacionais)." (HALL, 2004, p.47)

É importante ressaltar que se faz necessário que "as estruturas formais são estruturas criadas, aprovadas, assumidas e divulgadas pela organização mediante organogramas e outros documentos internos e externos visando estabelecer a maneira como as interações devem-se operacionalizar no processo produtivo" (CRUZ, 2010, p. 64).

SAIBA MAIS

Gonçalves (2000, p. 8), observa que "A intensa utilização do conceito de processo na modernização das empresas provavelmente tem origem na tentativa de aplicação no ambiente de escritório das técnicas de aperfeiçoamento do trabalho que foram desenvolvidas para o ambiente industrial". A ideia de "Processos não fabris" em organizações é muito interessante e ajuda muito na gestão da estrutura e processos. No artigo "As empresas são grandes coleções de processos" José Ernesto Lima Gonçalves nos brinda com um texto bem construído, esclarecedor, interessante e instigante em que disserta sobre esses e outros conceitos que agregam muito valor. Esteja convidado a saber mais: **https://doi.org/10.1590/S0034-75902000000100002**

Ainda em relação a como se desenhar essa estrutura, como foi visto até o momento, tem-se, como bem lembra Mintzberg (2003), que ter em mente a divisão de trabalho e a realização da coordenação entre essas tarefas, o que dá origem ao conceito de "mecanismos de coordenação". Esses mecanismos de coordenação,

> "[...] parecem explicar as maneiras fundamentais pelas quais as organizações coordenam seu trabalho: ajuste mútuo, supervisão direta, padronização dos processos de trabalho, padronização de resultados do trabalho e padronização das habilidades dos trabalhadores. Estes devem ser considerados os elementos mais básicos da estrutura, a "cola" que mantém as organizações unidas." (MINTZBERG, 2003, p.14)

Antes de se iniciar a apresentação e a explicação das técnicas de estruturação, faz-se relevante entender que "existem diferenças estruturais entre unidades de trabalho, departamentos e divisões. Também existem diferenças estruturais de acordo com o nível na hierarquia" (HALL, 2004, p.47). Em outras palavras, resgatar, conforme já supracitado,

> "[...] deve ficar claro que a complexidade de uma organização exerce efeitos importantes sobre o comportamento de seus membros, sobre outras condições estruturais, sobre os processos no âmbito da organização e sobre as relações entre a organização e seu ambiente. Ela também possui grande importância para a comunicação".(HALL, 2004, p. 48)

Por fim, há vários benefícios para se estudar a estrutura organizacional, visto que a sua função da estrutura, enquanto ferramenta, instrumento administrativo ou documento, é auxiliar no alcance dos objetivos organizacionais. Na gestão pública, inúmeros são os estudos de caso que apontam melhorias para a melhoria para a qualidade do serviço público e consequentemente a redução do retrabalho (BARRETTO, COUTINHO e BENEVIDES, 2020; SOUSA et al., 2019; MARTINS et al., 2018; NEGREIROS, PEREIRA e VIERA, 2013; FARIA e MADEIRA, 2011).

3.2 Técnicas de Estruturação

As técnicas de estruturação, também conhecidas por departamentalização, consistem em uma "metodologia que permite a construção da estrutura organizacional por meio de critérios técnicos de agrupamento dos recursos humanos, financeiros, materiais e tecnológicos, visando atingir os objetivos da empresa" (CARREIRA, 2009, p. 258).

Vários podem ser os critérios de departamentalização, por exemplo, por atividades ou funções, por clientes, por área geográfica, por mercado, por processo, por projetos, por tempo, por rede de integração, entre outras (ARAÚJO, 2009; CARREIRA, 2009).

Com o propósito de ilustrar alguns desses tipos de departamentalização, serão apresentadas ilustrações de alguns tipos usuais e tradicionais:

a. Estrutura funcional
b. Estrutura por produtos ou serviços
c. Estrutura por base territorial
d. Estrutura por clientes
e. Estrutura por processos
f. Estrutura por projetos
g. Estrutura matricial

3.2.1 Estrutura Funcional

A estrutura ou departamentalização por atividade ou funções, consiste na reunião das pessoas e recursos (financeiros, materiais e tecnológicos) pelo critério de conhecimento da atividade a ser executada pelo órgão (CARREIRA, 2009).

A Figura 1 ilustra um exemplo de estrutura funcional.

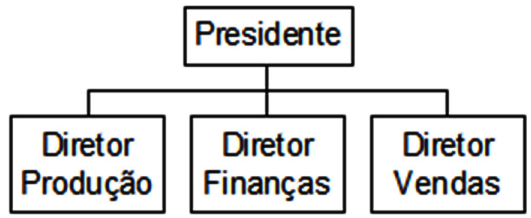


Figura 1 - Agrupamento por Funções (Departamentalização Funcional)
Fonte: Chiavenato, Idalberto. Administração: teoria, processo e prática. 3. Ed. São Paulo: Makron Books, 2000, p. 237.

A característica principal apontada é a especialização por funções, e apesar de garantir uma maior eficiência interna, também limita o desenvolvimento de generalistas (CHIAVENATO, 2000).

3.2.2 Estrutura por produtos ou serviços

A departamentalização ou estrutura por produtos ou serviços acontece quando há necessidade de divisões especiais de produção de bens de consumo, seja pela especialização dos produtos e serviços (exemplo das montadoras automobilísticas), seja pela produção de produtos muito diversificados, que inclusive precisam garantir ao cliente que são tratados em unidades fabris diferentes (exemplo de algumas indústrias farmacêuticas (ARAÚJO, 2009; CHIAVENATO, 2000).

A Figura 2 apresenta um exemplo de estrutura por produtos.

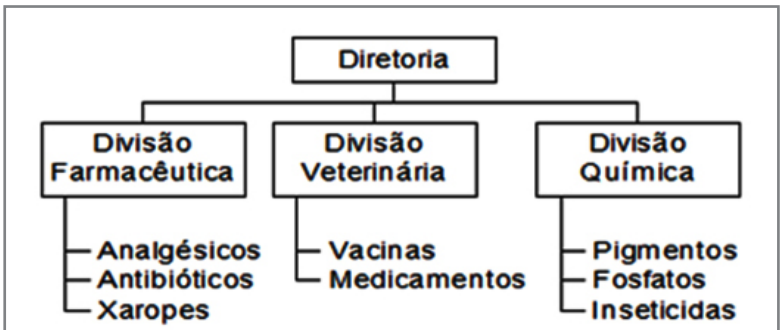


Figura 2 - Agrupamento por Linhas de Produtos
Fonte: Chiavenato, Idalberto. Administração: teoria, processo e prática. 3. Ed. São Paulo: Makron Books, 2000, p. 239.

A vantagem desse tipo de departamentalização é de que se pode facilmente analisar os resultados e um melhor conhecimento sobre o produto, como por exemplo gargalos de produção (ARAÚJO, 2009). Assim, a tendência é que possa haver uma alta especialização na gestão e produção de cada produto ou serviço (CHIAVENATO, 2000).

3.2.3 Estrutura por base territorial

A estrutura ou departamentalização por base territorial ou por localização geográfica é sugerida quando as atividades da organização ocorrem em diferentes setores, de tal forma pode haver uma gestão central. Um exemplo de aplicabilidade pode ser a de bancos e de unidades governamentais.

A Figura 3 traz um exemplo de estrutura por Localização Geográfica.

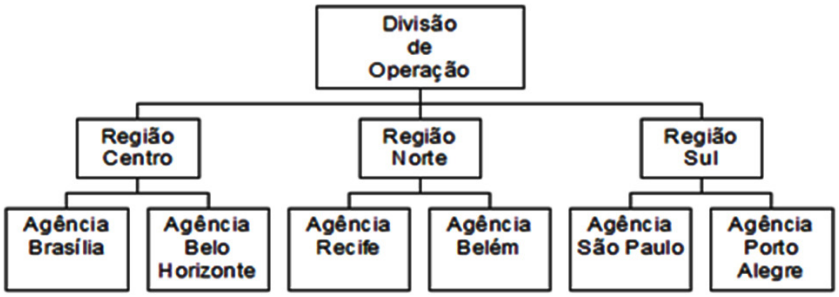


Figura 3 - Agrupamento por Localização Geográfica nos Níveis 2 e 3
Fonte: Chiavenato, Idalberto. Administração: teoria, processo e prática. 3. Ed. São Paulo: Makron Books, 2000, p. 241.

As vantagens se dão pela especialização por território, o que pode garantir um conhecimento melhor das singularidades e peculiaridades de cada área em que atua (ARAÚJO, 2009; CHIAVENATO, 2000).

3.2.4 Estrutura por clientela

A estrutura ou departamentalização por clientela ou por clientes é muito comum, seja em lojas de departamentos, muitas delas agora em ambiente on-line (*E-commerce*), apresenta como característica principal a especialização por clientes, o que pode garantir o seu melhor atendimento. O uso da nomenclatura da clientela a ser atendida geralmente vem junto a denominação do órgão, por exemplo, seção de esportes e seção de beleza & perfumaria.

A Figura 4 apresenta um exemplo de estrutura por Clientela.

Figura 4 - Agrupamento por Clientela em uma Loja
Fonte: Chiavenato, Idalberto. Administração: teoria, processo e prática. 3. Ed. São Paulo: Makron Books, 2000, p. 243.

A estrutura por clientela, com o conhecimento da clientela específica a ser atendida pode atingir um grau de especialização a ponto de conhecer

as necessidades e singularidades dessa clientela e assim aperfeiçoar o modo de tratar cada tipo de demanda e necessidade. (ARAÚJO, 2009; CHIAVENATO, 2000).

3.2.5 Estrutura por processo

A estrutura ou departamentalização por processo geralmente é utilizada em fábricas e nas indústrias de transformação. A principal característica é o fluxo dos processos, em outras palavras a coordenação do processo, a fim de garantir uma maior eficiência dos processos estruturados. No entanto, ao assumir que também há processos não fabris, essa departamentalização também pode ser adequada para os processos burocráticos, em que são necessários pareceres e até assinaturas (físicas ou digitais), como é o caso de algumas organizações públicas.

A Figura 5 traz um exemplo da departamentalização por processos no setor fabril.

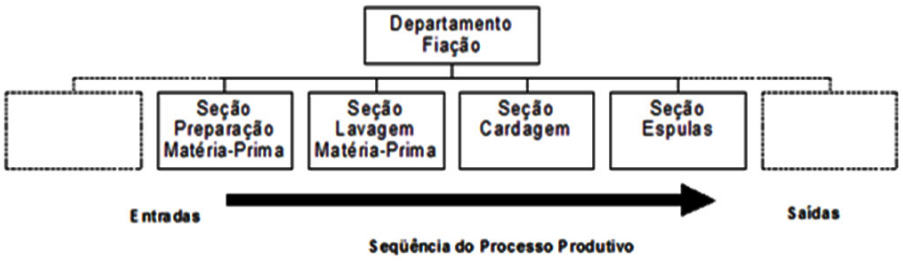


Figura 5 - Agrupamento por Processo
Fonte: Chiavenato, Idalberto. Administração: teoria, processo e prática. 3. Ed. São Paulo: Makron Books, 2000, p. 244.

A Figura 6, por sua vez, apresenta um exemplo da departamentalização por processos em uma organização não fabril.

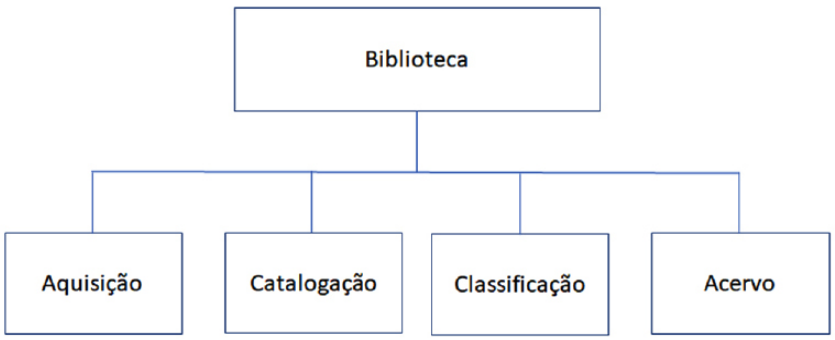


Figura 6 - Agrupamento por Processo
Fonte: Araújo, Luis César G. de. Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional. Vol. 1. 4a. Ed. São Paulo: Atlas, 2009, p. 157.

Observando-se tanto a Figura 5, que apresenta um Departamento de Fiação quanto a Figura 6, uma Biblioteca, deixam claros os processos e a sequência necessária para a transformação da entrada na saída desejada. A tendência é que se tenha um alto nível de especialização em cada uma dessas equipes/unidades.

3.2.6 Estrutura por projeto

É um tipo de departamentalização para organizações que necessitam de uma maior sofisticação estrutural. Esse tipo de estruturação implica em utilizar o "pessoal de alta qualificação técnica em virtude das exigentes demandas de cada projeto" (ARAÚJO, 2009, p. 158). Grosso modo, a definição do projeto define as pessoas (equipe tarefa ou força tarefa) e as atividades necessárias, que são alocadas para a execução desse projeto com atribuições temporárias, enquanto durar o tempo de execução do projeto (CHIAVENATO, 2000).

A Figura 7 traz um exemplo sintético desse tipo de estrutura.

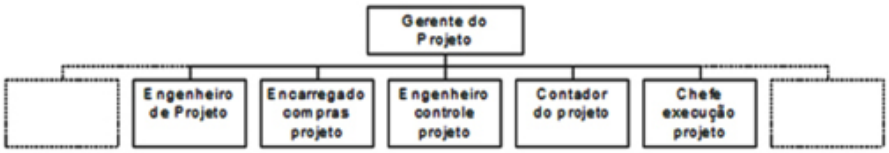


Figura 7 - Agrupamento por Projeto
Fonte: Chiavenato, Idalberto. Administração: teoria, processo e prática. 3. Ed. São Paulo: Makron Books, 2000, p. 246.

A Figura 8 mostra um exemplo mais ampliado da estrutura por projeto.

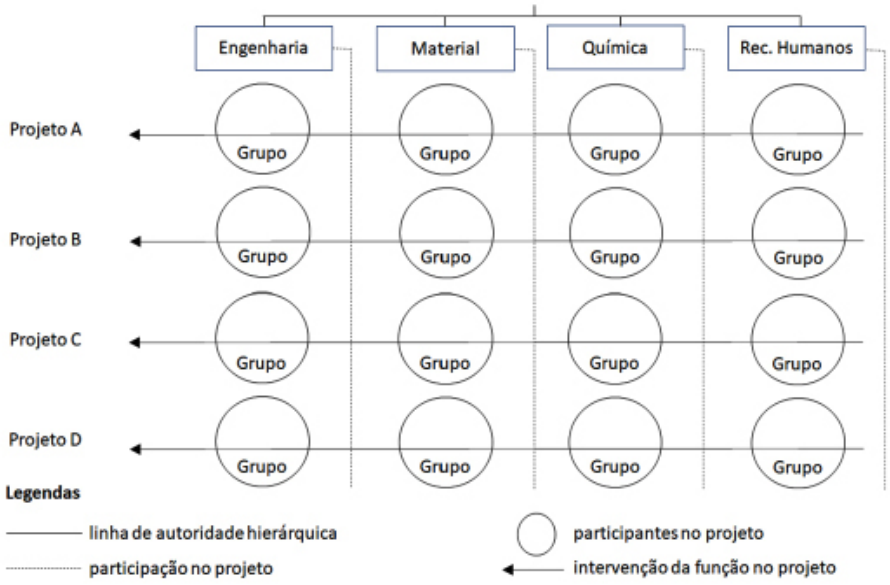


Figura 8 - Departamentalização ou Estruturação por Projeto
Fonte: Araújo, Luis César G. de. Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional. Vol. 1. 4a. Ed. São Paulo: Atlas, 2009, p. 159.

Pelas Figuras 7 e 8 pode-se verificar que esse a Estruturação por Projeto possibilita, mesmo que implicitamente, vislumbrar os prazos e orçamentos destinados a cada projeto, e dessa forma, pode melhor planejar o atendimento ao cliente que solicitou o projeto. Porém, destaca-se que a possibilidade de flexibilidade, incluindo a versatilidade e adaptabilidade os recursos envolvidos é grande (ARÚJO, 2009; CHIAVENATO, 2000).

3.2.7 Estrutura matricial

A estrutura matricial surge como

> "[...] uma solução devido à inadequação da estrutura funcional para as atividades integradas, isto é, aquelas que para serem realizadas exigem interação entre as áreas funcionais. A Matriz é uma forma de manter as unidades funcionais criando relações horizontais entre elas" (VASCONCELOS e HEMSLEY, 2011, p.51)

Em outras palavras, a Matriz:

> "[...] é uma forma de estruturar recursos proveniente de várias fontes com objetivo de desenvolver atividades comuns: projetos ou produtos. Cada cédula X_{yj} representa um determinado recurso alocado ao desenvolvimento de um determinado projeto ou produto" (VASCONCELOS e HEMSLEY, 2011, p.51)

Assim, uma das características da estrutura matricial é a dupla ou múltipla subordinação. Por exemplo, "um determinado especialista responde simultaneamente ao gerente funcional da área técnica, à qual está alocado, e ao gerente do projeto para o qual está prestando serviços" (VASCONCELOS e HEMSLEY, 2011, p.53).

Vasconcelos e Hemsley (2011) apontam que há uma grande variedade de estruturas matriciais, visto ela ser uma combinação de estruturas. Neste sentido, Galbraith e Lawler (2003, p. 99), consideram que na estrutura matricial "[...] tanto a função como o produto compartilham o controle de recursos e a autoridade", sendo "[...] caracterizada por dupla emissão de relatórios e autoridade".

A Figura 9 apresenta um exemplo de Organização Matricial: funções e produtos.

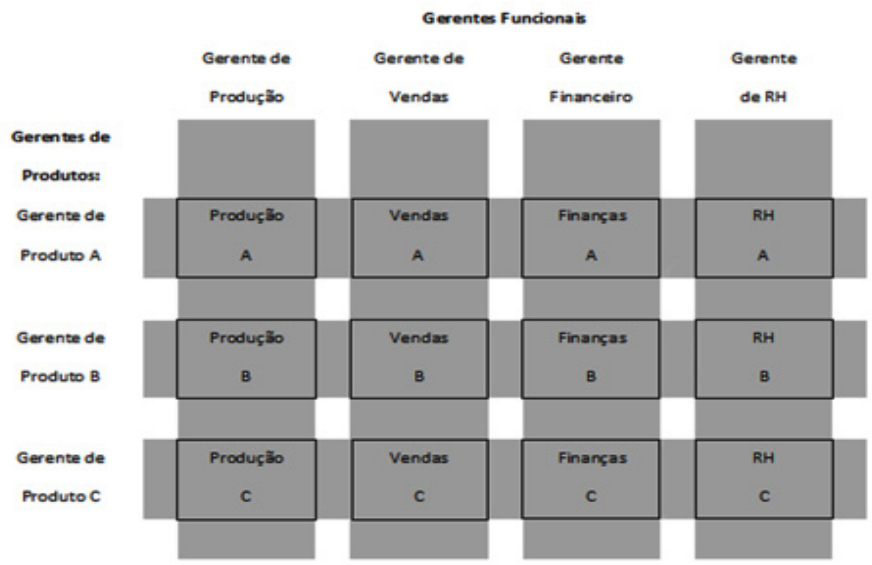


Figura 9 – Organização Matricial: funções e produtos
Fonte: Chiavenato, Idalberto. Administração: teoria, processo e prática. 3. Ed. São Paulo: Makron Books, 2000, p. 249.

Vasconcelos e Hemsley (2011, p. 54) observam que a Matriz de Galbraith e Lawler, também conhecida por Matriz balanceada "ocupa uma posição intermediária entre uma Estrutura Funcional e uma Estrutura por Projetos".

A Figura 10 ilustra a figura da Estrutura Matricial Balanceada.

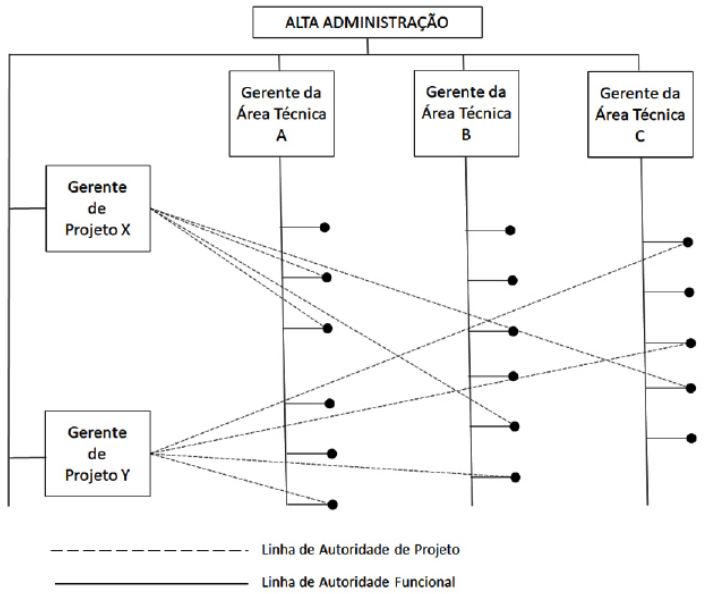


Figura 10 – Exemplo de uma estrutura matricial balanceada
Fonte: VASCONCELOS, Eduardo; HEMSLEY, James R. Estrutura das organizações: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial. 4. Ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2011, p. 55.

Por fim, a estrutura matricial, segundo Ballestero-Alvarez (2010, p.112) é departamentalização mais complexa, uma vez que "exige a presença de profissionais altamente qualificados e habituados a trabalharem em equipes dinâmicas e mutantes".

SAIBA MAIS

Entender o que é uma estrutura organizacional é muito importante, conhecer alguns é interessante e faz pensar na realidade das organizações que fazemos parte. O artigo "Uma metodologia de modelagem da estrutura organizacional" de Humberto Martins, ajuda instigar a curiosidade desse relevante tema: **http://antigo.enap.gov.br/downloads/ec43ea4fuma_metodologia.pdf**

3.3 Organograma

Após um breve entendimento dos conceitos de departamentalização e estrutura organizacional, inclusive a apresentação de alguns tipos de departamentalização, cabe entender no que consiste um organograma, seus preceitos e indicação de como proceder em sua elaboração.

O organograma de acordo com Carreira (2009, p. 271) é uma ferramenta de uso do gestor para "representar de forma gráfica a estrutura organizacional". Por meio do organograma é possível se interpretar a distribuição e amplitude de autoridade, a unicidade e limites de comando, os canais de comunicação, bem como a relevância de cada órgão, e o posterior ajuste e nivelamento da estrutura.

Observações Importantes

***"O organograma é composto por órgãos e estes por cargos que são preenchidos por pessoas que possuem perfil profissional e psicológico adequados aos papéis que irão representar".* Fonte: CARREIRA, 2009, p. 272**

Note-se que

> "muito embora o organograma não mostre relacionamentos informais, pode representar um quadro preciso da divisão do trabalho, mostrando em uma rápida olhada (1) que cargos existem na organização, (2) como estão agrupados em unidades e (3) como a autoridade formal flui entre eles" (MINTZBERG, 2003, p. 32).

Em outras palavras, Mintzberg aponta que "[...] o organograma não deve ser rejeitado e deve fazer parte do contexto. Funciona como um mapa. O mapa é valioso por localizar cidades e rodovias que as conectam, mas não informa nada sobre os relacionamentos econômicos e sociais das regiões."(2003, p. 32). Assim, reforça-se a ideia de integração necessária para a gestão de uma organização, mesmo que as ferramentas de gestão (por exemplo, mapas), auxiliem muito o norte a ser seguido e o entendimento dessa trajetória, ainda que, em se tratando de organizações os "mapas" podem ser construídos, revistos, alinhados e até mesmo excluídos.

Portanto, o conhecimento e a habilidade para entender, analisar a estrutura organizacional, bem como sua reestruturação é um importante fator para a sobrevivência da organização, bem como para seu eficiente funcionamento.

Máxima 3

"Para que os objetivos sejam alcançados, é importante que o gestor responsável por sua elaboração observe o fato de que o organograma deve possibilitar uma leitura fácil e, consequentemente, uma boa interpretação dos componentes da organização"
Fonte: ARAÚJO, 2009, P. 166.

3.3.1 Órgão

O órgão, unidade básica para a elaboração do Organograma, pode ser considerado como um "conjunto de cargos, reunidos em caráter permanente, sob uma autoridade formalmente constituída, para executar atividades preestabelecidas, a fim de atingir determinado objetivo" (CARREIRA, 2009, p. 261).

Máxima 4

"O PAPEL DE UM ÓRGÃO é executar atividade, a fim de atingir seus objetivos e, de forma sinérgica, contribuir para o alcance dos objetivos da empresa, utilizando racionalmente seus recursos humanos, financeiros, materiais e tecnológicos."
Fonte: CARREIRA, 2009, p. 261

O cargo, por sua vez é entendido como um "conjunto de tarefas, segundo critérios de departamentalização" (CARREIRA, 2009, p. 262). Bateman e Snell (2006), consideram necessário se determinar o que é desempenho no cargo e o que deveria ser desempenhado no cargo, esse contraste é um dos objetivos da análise de cargo, a qual possui duas funções, a primeira de descrever o cargo e a segunda de especificar o cargo.

Assim, a descrição do cargo apresenta as tarefas, deveres e responsabilidades essenciais a serem envolvidas no desempenho da função pelo ocupante do cargo, enquanto, a especificação do cargo, elenca os talentos, conhecimentos, habilidade e outras características inerente ao desempenho do cargo. (BATEMAN; SNELL, 2006).

Se o cargo é o conjunto de tarefas, as tarefas, dentro do cargo, também podem ser agrupadas em funções para melhor organização, conforme os critérios de departamentalização. Deste modo, pode-se compreender o cargo como o conjunto de funções de mesma natureza, e a função o agregado de tarefas atribuído a cada pessoa na organização (SOUZA *et al.*, 2005).

SAIBA MAIS

A descrição e análise de cargos e salários é muito importante para uma boa estrutura organizacional. A sua importância é tanta que inclusive tem disciplinas específicas para estudar esse tema. Como não é objeto direto de nossa disciplina, achamos por bem disponibilizar três artigos, um de 1970, outro de 2002 e um de 2012, a fim de mostrar sua atemporalidade:

Artigo 1: Métodos e Fases da Avaliação de Cargos. **http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901970000300001**

Artigo 2: Metodologia para dimensionamento de equipes, descrição de cargos e identificação de necessidades de treinamento e sua aplicabilidade na gestão de pessoas. **Doi 10.14488/1676-1901.v2i2.604**

Artigo 3: Práticas empreendedoras na gestão de cargos, carreiras e salários no setor público brasileiro. **https://www.researchgate.net/publication/284288395_Praticas_Empreendedoras_na_Gestao_de_Cargos_Carreiras_e_Salarios_no_Setor_Publico_Brasileiro**

Assim, diante dos conceitos supracitados, é relevante que o gestor conheça e verifique as atribuições e atividades de cada órgão. (CARREIRA, 2009).

3.3.2 Classificação do órgão

Os órgãos podem ser classificados em órgão de base e órgão de conjunto.

Máxima 5

ÓRGÃO DE BASE:
"é aquele que recebeu delegação de autoridade hierárquica e os cargos nele classificado somente exercem papéis operacionais."

ÓRGÃO DE CONJUNTO:
"é aquele constituído por um conjunto de órgãos de base com delegação sucessiva de autoridade hierárquica de um órgão para os subordinados." **Fonte: CARREIRA, 2009, p. 265 e p. 266**

3.3.3 Tipologia da autoridade de um órgão

O organograma trata da distribuição da autoridade hierárquica (delegação), assim cada órgão deve ser classificado. Duas classificações básicas são em órgão de linha e em órgão de assessoria.

a. **Órgão de Linha**
O órgão de linha está ligado a autoridade hierárquica e a sua amplitude, conforme pode ser verificado na Figura 11.

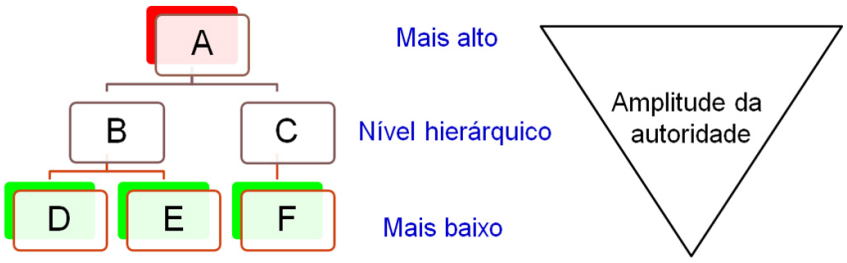


Figura 11 - Autoridade hierárquica e amplitude da autoridade
Fonte: Baseado em Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças de. Sistemas, organização & métodos. 19. Ed. São Paulo: Atlas, 2010, p. 75 e 77 .

Pela Figura 11 verifica-se que "A" tem autoridade hierárquica sobre "B" e "C", enquanto "B" tem autoridade sobre "D" e "E", assim como "C" tem autoridade sobre "F". Assim como, pode-se observar que "A" está no nível hierárquico mais alto e, portanto, sua amplitude de autoridade é maior, enquanto que "D", "E" e "F" estão no nível mais baixo e possuem a menor amplitude de autoridade.

Nesta configuração, o órgão de linha pode ser definido como "o órgão de execução operacional com autoridade hierárquica delegada para tomada de decisão sobre os recursos humanos, financeiros, materiais,

tecnológicos e sobre os processos operacionais de sua competência." (CARREIRA, 2009, P. 267).

A Figura 12 traz um exemplo com foco no Órgão de Linha, onde a nomenclatura Diretoria implica que existam órgãos sobre o qual ela tem o poder de tomada de decisão.

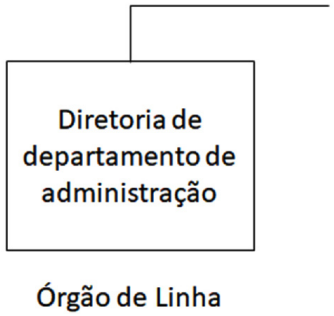


Figura 12 - Órgão de Linha
Fonte: CARREIRA, 2009, p. 267

b. **Órgão de Assessoria**

O órgão de assessoria ou *staff*, diferente do órgão de linha, não tem qual autoridade ou poder de decisão sobre as atividades fins da empresa, ele é configura-se como um "órgão consultivo ou de desenvolvimento de estudos ou projetos" (CARREIRA, 2009, p. 267). A intensão do órgão de assessoria ou *staff* é prestar apoio às decisões por meio de pareceres que podem ou não ser acatados pelo órgão ou pessoa a que está assessorando, conforme pode ser verificado na Figura 13.

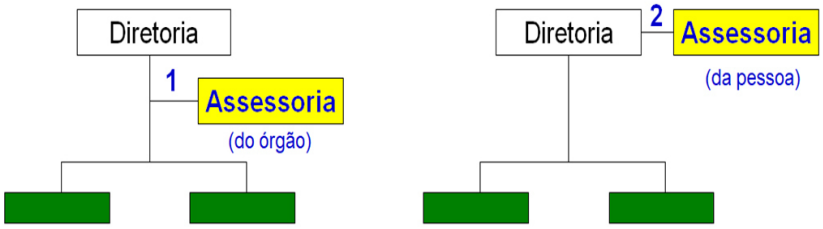


Figura 13 - Tipos de Assessoria
Fonte: COLENGUI, 2003, p. 119.

A Figura 13 mostra que a Assessoria 1, ligada à linha, tem a função de assessorar o órgão, no caso a Diretoria. A Assessoria 2, ligada diretamente ao órgão, implica que a assessoria se dá a pessoa que ocupa o órgão, no caso o Presidente, e tem uma característica de apoio na forma de assistência (COLENGUI, 2003).

3.3.4 Nivelamento do órgão

Carreira (2009, p.267) aponta que "o nível do órgão é estabelecido com base na sua importância em relação ao alcance dos objetivos da empresa". A Figura 14 apresenta um exemplo de nomenclatura para os níveis hierárquicos.

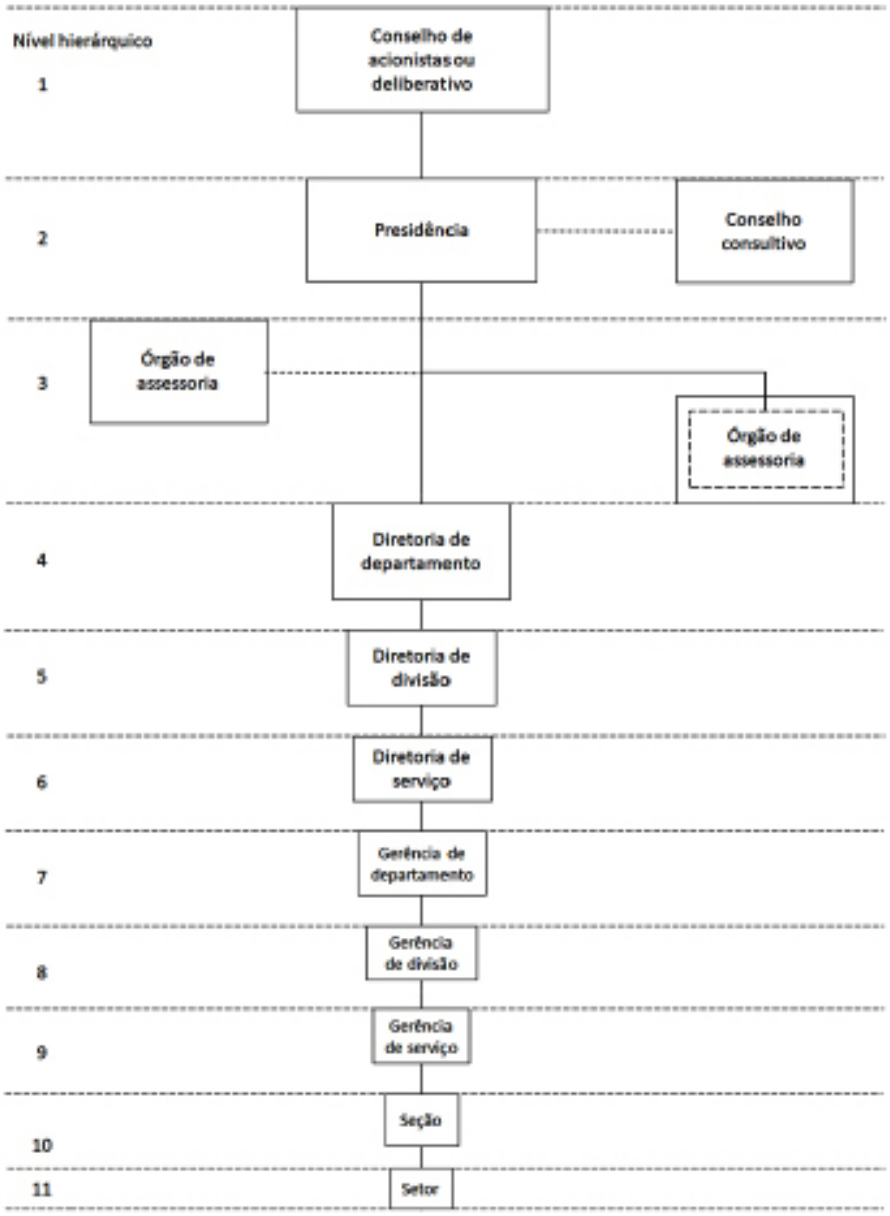


Figura 14 – Denominação dos níveis hierárquicos do organograma clássico
Fonte: CARREIRA, Dorival. Organização, sistemas e métodos. (2ª Ed.). São Paulo: Saraiva, 2009, p. 268.

Carreira (2009) observa que para uma boa comunicação, é importante evitar a grande distância entre os níveis hierárquicos dos órgãos.

3.3.5 Técnicas para elaboração de Organogramas

A elaboração do organograma, visto esse ser uma ferramenta de gestão, respeita determinadas técnicas e padronizações em sua representação gráfica, de modo que possa garantir que as pessoas, que necessitam utilizar de suas informações, possam compreender qualquer configuração adotada pelas organizações. Frisa-se que as técnicas são padronizadas, mas que cada organização, por sua natureza de individualidade, deverá, por consequência, ter o seu próprio organograma, com suas singularidades.

As técnicas aqui apresentadas dizem respeito a: representação de retângulos; representação das linhas; posicionamento hierárquico; e legenda.

a) **Representação de retângulos**

O organograma tradicional utiliza de retângulos para representar seus órgãos. Carreira (2009) observa que não há um padrão no tamanho dessa figura geométrica, mas que se deve representar os níveis hierárquicos mais altos com retângulos maiores, e consequentemente os níveis abaixo com retângulos menores.

A Figura 15 apresenta uma proposta de equalização de tamanho dos órgãos a serem diagramados em organogramas.

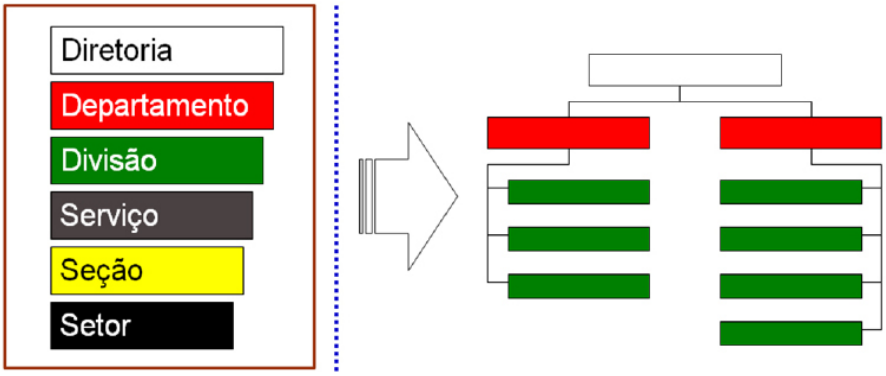


Figura 15 – Proposta de tamanho dos órgãos para a elaboração de organogramas
Fonte: Baseado em COLENGUI, 2003, p. 120.

b) **Representação das linhas**

As linhas são retas que ligam um órgão ao outro e dão estabilidade ao organograma. As linhas basicamente podem ser utilizadas de dois modos, o modo vertical e o modo horizontal. As linhas de modo vertical representam órgão de decisão, enquanto as de modo horizontal representam órgãos de assessoria.

A Figura 16 deixa clara a distinção entre linhas utilizadas para órgãos de decisão e para órgãos de assessoria.

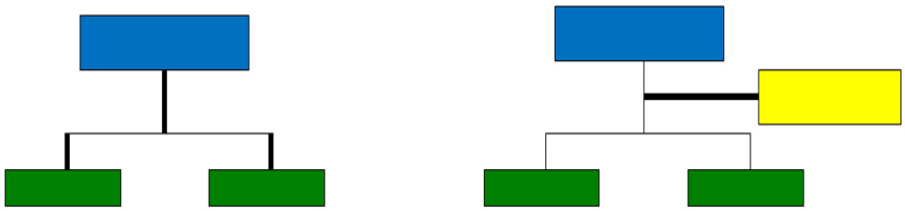


Figura 16 - Tipos de Linha Posição
Fonte: Baseado em COLENGUI, 2003, p. 120.

c) **Posicionamento hierárquico**

Colengui (2003) adverte que não há uma padronização de posicionamento hierárquico, podendo variar de organização para organização. Neste sentido, observa que as nomenclaturas e posicionamento hierárquico são definidos nos estatutos e/ou regimentos das organizações.

Para Colengui (2003, p.121) o posicionamento hierárquico mais usual seria:

1. Diretoria
2. Departamento
3. Coordenação
4. Divisão
5. Serviço
6. Secção
7. Setor
8. Turma

Com relação aos níveis dos órgãos, fator que determina o posicionamento hierárquico no organograma. Colengui (2003, p. 122), considera que seriam quatro níveis:

1º. Nível 1 – órgãos deliberativos
2º. Nível 2 – órgãos executivos
3º. Nível 3 – órgãos técnicos
4º. Nível 4 – órgãos operacionais

O terceiro ponto a ser verificado em termos de posicionamento hierárquico refere-se a classificação dos órgãos por participação na ação administrativa. Assim, "Órgãos de Comando decidem, Órgãos de Planejamento, elaboram a decisão, Órgãos de Controle, acompanham a decisão, e Órgãos operacionais, executam a decisão"(COLENGUI, 2003, p.122).

Ainda em relação a posicionamento hierárquico, há que se prestar a atenção de que órgãos que estiverem no mesmo nível hierárquico devem ter a mesma nomenclatura (COLENGUI, 2003).

A Figura 17 mostra dois momentos de um organograma, um errado e um correto.

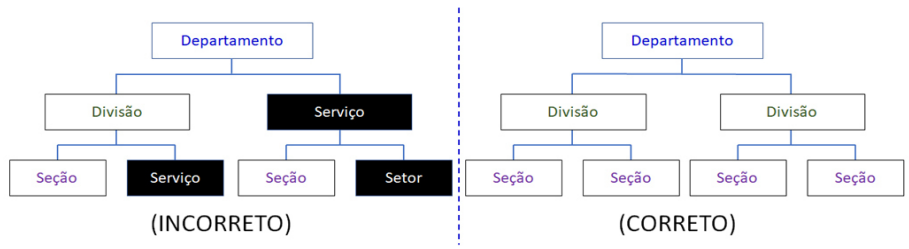


Figura 17 - Exemplo de correção na nomenclatura dos órgãos.
Fonte: Baseado em COLENGUI, 2003, p. 122.

d) **Legenda**
A razão de utilizar legenda após a elaboração do organograma é tornar essa representação gráfica em um documento oficial da organização. Carreira (2009) propõe que essa legenda inclua os seguintes itens:

- Nome da organização;

- Tipo de organograma. Neste item, propõe três tipos – real, legal ou proposto. O real é o observado na prática. O legal é que representa o documento oficial de uso pela organização, geralmente presente nas divulgações da organização (ex. *home site*). O proposto é o resultante de um novo estudo, que é confrontado com o legal e o real e precisa ser aprovado para se tornar um organograma legal;

- Tipo e número do documento onde consta a aprovação do organograma, a data de emissão desse documento;

- Nome do responsável pela elaboração do organograma, bem como seus contatos (telefone, e-mail, homepage);

- Data em que a proposta do organograma foi entregue ou quanto passará a entrar em vigor; e

- A simbologia utilizada no organograma.

A legenda proposta por Carreira (2009) pode ser visualizada em um formulário, como o modelo de legenda apresentado na Figura 18.

Legenda		
Empresa		
Tipo de Organograma		
Aprovado por		
Documento nº	Tipo	Data de emissão
Elaborado por		
Cargo		
Telefone	E-mail	Homepage
Data de entrada em vigor		
Tipos de Órgão		

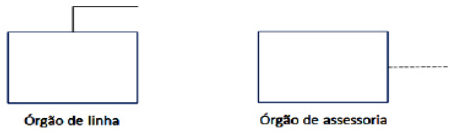


Figura 18 – Modelo de legenda
Fonte: CARREIRA, Dorival. Organização, sistemas e métodos. (2ª Ed.). São Paulo: Saraiva, 2009, p. 275.

Com o advento da informática, esse formulário pode ser eletrônico e agilizar o preenchimento, acompanhamento e busca de informações por parte de quem elabora a proposta e por parte do gestor que necessita dessas informações.

3.3.6 Tipos de Organogramas

Há vários tipos de organograma, dois em particular podem ajudar muito a gestão pública: (i) o Organograma Linear de Responsabilidade (OLR) e o (ii) Organograma Informativo.

a) **Organograma Linear de Responsabilidade (OLR)**
O Organograma Linear de Responsabilidade (OLR) se diferencia dos demais organogramas, visto que se preocupa a interação entre diversas atividades e os responsáveis por cada uma dessas atividades (COLENGUI, 2003).

O Organograma Linear de Responsabilidade (OLR) consegue apresentar uma ideia, embora superficial, dos processos envolvidos na atividade diagramada.

A Figura 19 apresenta um exemplo de Organograma Linear de Responsabilidade (OLR), em que são utilizados seis tipos de símbolos padrões utilizados para sua confecção.

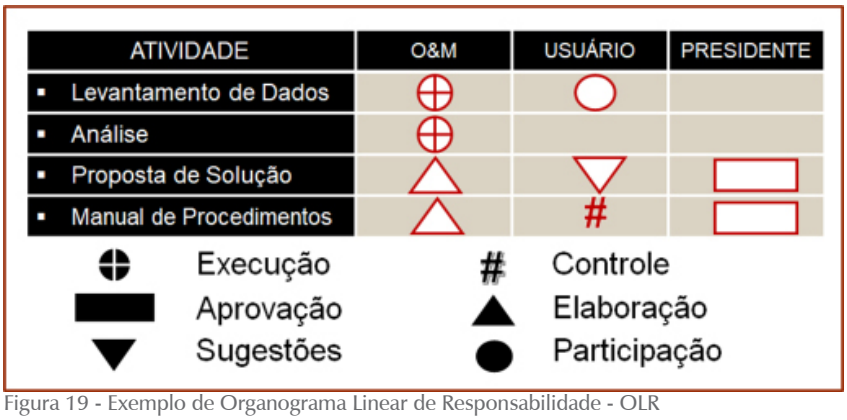


Figura 19 - Exemplo de Organograma Linear de Responsabilidade - OLR
Fonte: Baseado em COLENGUI, 2003, p. 117.

A Figura 19 permite que se visualize as inter-relações entre o órgão de O&M, o usuário (que pode ser um cliente ou um outro órgão interno), que solicita um produto ou serviço, e o Presidente responsável pela aprovação da proposta de solução e final solicitado, neste caso o Manual de Procedimentos.

b) **Organograma Informativo**

O Organograma Informativo oferece uma praticidade para a gestão de pessoas, seja para toda organização, seja para cada unidade organizacional. A proposta dessa ferramenta é reunir e organizar o máximo de informações relacionadas a cada unidade organizacional da organização. (COLENGUI, 2003).

A Figura 20 apresenta um Departamento de Pessoal, seu gestor e uma breve síntese de suas atribuições.

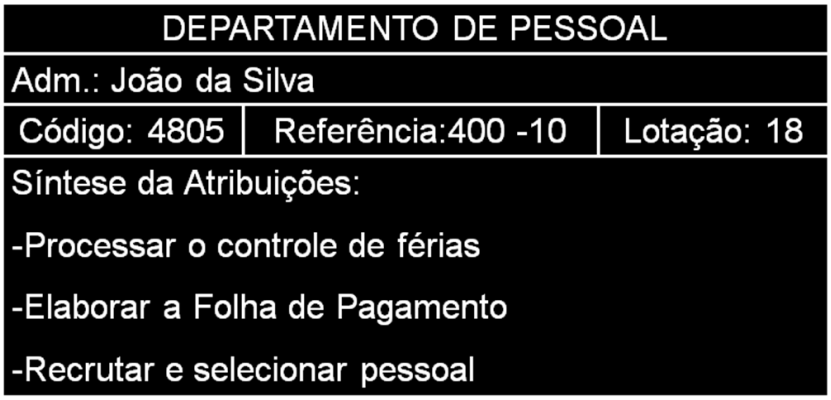


Figura 20 - Exemplo de Organograma Informativo
Fonte: Baseado em COLENGUI, 2003, p. 117.

3.3.7 Proposta de elaboração de Organogramas

A partir dos conceitos apresentados até o momento neste capítulo é possível sugerir uma proposta básica para elaboração de organogramas. Essa proposta se dá em oito etapas:

1. Levantamento de todas as Unidades da Organização;

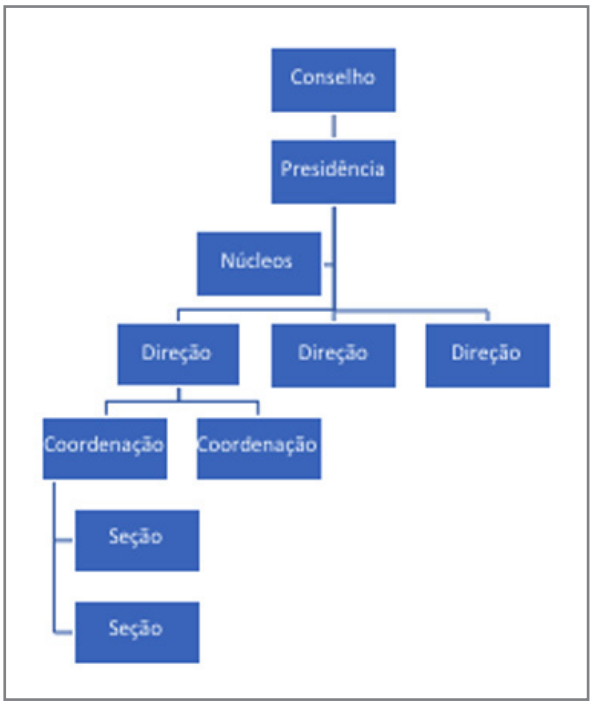
2. Enumeração de cada uma das Unidades da Organização;

3. Separação das Unidades da Organização por tipo, por exemplo:
   a. Um Conselho Administrativo
   b. Um presidente
   c. Três Diretores
   d. Duas coordenações
   e. Nove seções
   f. Três núcleos

   Obs. A soma das divisões das Unidades da Organização por tipo deve ser igual ao número de unidades da organização encontrado na etapa 2.

4. Levantar as informações importantes relativas a cada Unidade, geralmente encontram-se definidas nos regimentos, estatutos e normas da organização. Por exemplo:
   a. Núcleos têm função de assessoria (*staff*)

5. Elaborar o rascunho do organograma com as informações colhidas nas quatro fases anteriores e considerando a hierarquia de autoridade (Figura 14 - Denominação dos níveis hierárquicos do organograma clássico). O rascunho pode ser a partir de um esqueleto inicial, como por exemplo:



6. Apresentação aos interessados e gestores pela versão do organograma desenhado, informando que essa é a versão do organograma real da organização;

7. Após reunião, verificar possíveis ajustes e melhorias à versão do organograma real e propor nova versão oficial, bem como estudar a forma de implantação, prevendo possíveis barreiras;

8. Apresentação da nova proposta de organograma, sua forma de implantação e dinâmica dos fluxos decisão e comunicação de forma participativa em toda organização.

Essa proposta levou em conta as quatro características essenciais para a concepção da estrutura organizacional:

A. Diferenciação;
B. Regras e regulamentação;
C. Hierarquia de autoridade; e
D. Integração.

3.4 Mecanismos de Coordenação

Retornando a observação de Mintzberg (2003) de que é preciso cuidar da coordenação, considera-se relevante, após as discussões sobre estrutura e organograma, apresentar uma visão de como pode ser encarado esse importante trabalho. Em outras palavras, tentar facilitar a dinâmica (funcionamento) dessa estrutura.

Deste modo, segue-se "cinco"[3] maneiras fundamentais apontadas por Mintzberg: (i) ajuste mútuo; (ii) supervisão direta; (iii) padronização dos processos de trabalho; (iv) padronização dos resultados do trabalhado; e (v) padronização das habilidades dos trabalhadores.

Sinteticamente, tem-se que o ajuste mútuo e o controle das atividades do trabalho ficam sob a responsabilidade dos trabalhadores (operadores), como é uma tarefa difícil de ser planejada e treinada, tem uma alta dependência da habilidade de adaptação mútua dos operadores em caminhos desconhecidos ou de difíceis mapeamentos. A Figura 21 ilustra este mecanismo de coordenação.

---

3 Mintzberg considera que "o design de uma estrutura organizacional eficaz – de fato, mesmo o diagnóstico dos problemas de muitas organizações ineficazes – parece envolver a consideração de apenas algumas configurações básicas" (2003, p.13). Assim em sua obra ele aborda vários "cinco".

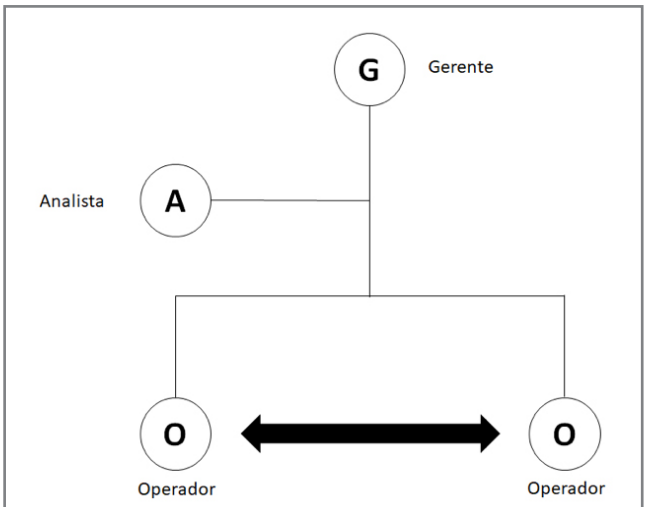


Figura 21 - Ajustamento Mútuo
Fonte: MINTZBERG, 2003, p. 15.

Esse ajuste mecanismo de coordenação - ajuste mútuo - tem aplicabilidade tanto em uma organização pequena e simples, quando a comunicação e compreensão das tarefas é comum a todos, quanto em organizações complexas, em que o "conhecimento desenvolve-se à medida que o trabalho é realizado" (MINTZBERG, 2003, p. 14).

As organizações muitas vezes ao crescer deixam de ser simples e passam a necessitar de uma coordenação que faça uso da supervisão direta, pois o ajuste mútuo não é mais suficiente para se coordenar as atividades. Assim, "a supervisão direta assume a coordenação quando uma pessoa passa a ser responsável pelo trabalho de outras, dando-lhes instruções e monitorando suas ações" (MINTZBERG, 2003, p. 15).

A Figura 22 apresenta a Supervisão Direta.

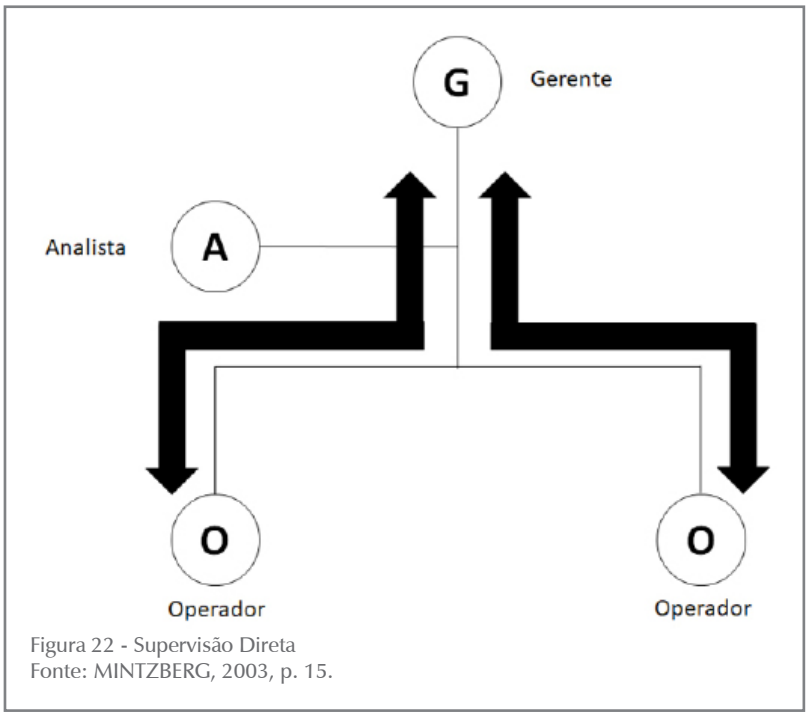


Figura 22 - Supervisão Direta
Fonte: MINTZBERG, 2003, p. 15.

Os três outros mecanismos de coordenação referem-se à padronização: dos processos de trabalho; dos resultados do trabalho; e das habilidades dos trabalhadores. De certo modo, a coordenação desconsidera, num primeiro momento, o ajuste mútuo e/ou a supervisão direta, com essa observação, quer-se deixar claro que um não exclui o mesmo em uma organização.

A padronização se dá para atender a padrões predeterminados, e como supracitado pode atender a três formas básicas conforme está demonstrado na Figura 23.

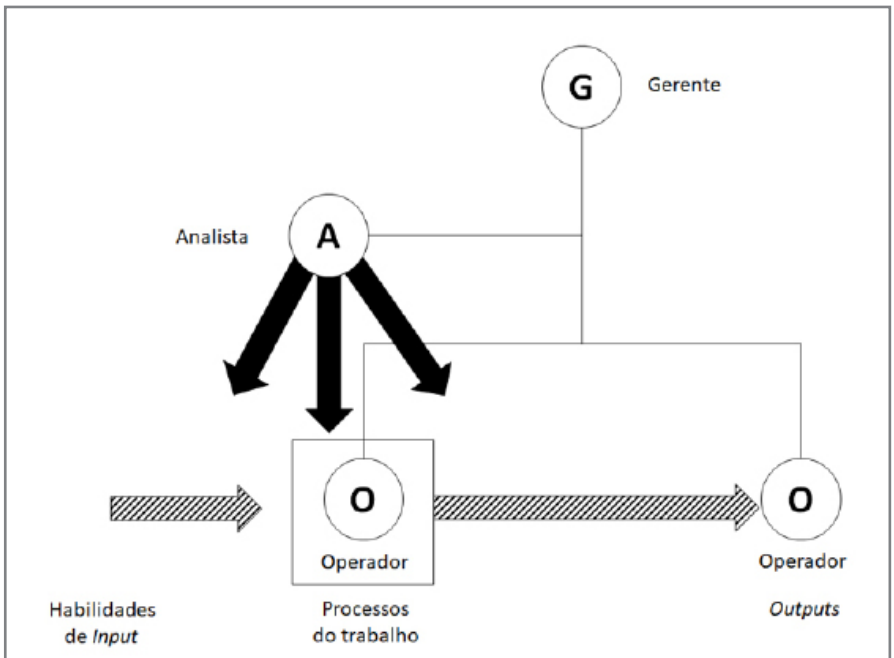


Figura 23 - Padronização
Fonte: MINTZBERG, 2003, p. 15.

A padronização, conforme pode ser visualizada na Figura 23, pode ocorrer quando:

(i) "o conteúdo do trabalho for especificado ou programado – padronização dos processos;

(ii) os resultados do trabalho forem especificados[4] - padronização dos *outputs* (saídas); e

(iii) o treinamento exigido para o desempenho do trabalho for especificado – padronização das habilidades e conhecimento". (MINTZBERG, 2003, p. 16-17).

4 Por exemplo, as dimensões do produto ou desempenho (MINTZBERG, 2003, p. 16).

MÁXIMA 6

"À medida que o trabalho organizacional torna-se mais complicado, o meio favorecido de coordenação parece passar do ajustamento mútuo para a supervisão direta e, depois, para a padronização, preferivelmente dos processos de trabalho, diferentemente dos outputs ou mesmo das habilidades, que retornam, finalmente ao ajuste mútuo".
Fonte: MINTZBERG, 2003, p. 17.

3.5 Patologias ou Disfunções Organizacionais

As organizações, assim como as pessoas que as formam, também podem apresentar disfunções, seja por razões naturais, por exemplo, envelhecimento e desgaste dos equipamentos, seja por erros administrativos, como a não atualização dos conhecimentos necessários a gestão e funcionamento da organização, entre outras possíveis causas. A Figura 24 mostra alguns exemplos dessas patologias.

Patologia	Sintomas	Soluções
Empresa excessivamente organizada	• "bitolamento empresarial" • iniciativa pessoal tolhida • multiplicação da atividade de "*staff*" • estrutura amarrada	• "reestudo" dos manuais internos; • elaboração de normas que dêem abertura para a criatividade e permitam a iniciativa pessoal • flexibilização estrutural
Inexistência de instrumentos de formalização estrutural	• conflitos e politicagem • ineficiência e inveja • insegurança e irresponsabilidade • insatisfação dos clientes	• criação de documentos formais de organização • definição das linhas de autoridade • estabelecer normas e regras operacionais e administrativas • elaboração de guia de atribuições
Coordenação acumulativa	• impossibilidade de dar um atendimento rápido e solução correta a todos os subordinados • dificuldade da chefia em dominar todos os assuntos e diferentes problemas existentes na empresa	• dividir o trabalho a ser supervisionado entre diversas chefias, segundo sua área de responsabilidade
Multicomando	• multicomando • excessiva proliferação da autoridade funcional • má definição da autoridade de linha • dúvidas com relação a quem obedecer primeiramente	• fazer com que cada funcionário seja responsável apenas perante a um superior hierárquico • utilizar a autoridade funcional com moderação, zelando para que seus titulares tenham as respectivas áreas de atuação perfeitamente delimitadas

Falta e excesso de delegação de autoridade	• engarrafamento do poder de decisão • excesso de problemas insignificantes na "mesa" da alta administração da empresa • estímulo à criação de unidades organizacionais independentes no seio da organização • emperramento dos processos, causando transtornos e, consequentemente, prejuízo aos clientes	• criar um ponto de equilíbrio entre a centralização e a descentralização administrativa de forma que o trabalho flua normalmente sem que os entraves decisórios possam prejudicá-lo
Conjugação de atividades divergentes	• uma das atividades será preterida • as duas atividades serão prejudicadas • insatisfação e conflito entre áreas	• processar a divisão do trabalho por meio de redepartamentalização das atividades, dividindo-as e colocando-as sob chefias específicas
Excesso de níveis hierárquicos	• aumento do nível de ruído nas comunicações • demora excessiva na tomada de decisão, muitas vezes quando chega ao interessado já "estourou" o prazo de ação • alto custo com pessoal, em virtude do grande número de chefias	• processas a análise funcional/estrutural, "enxugar" a estrutura, aplicando o "downsizing", eliminando as unidades/chefias desnecessárias
Insegurança executiva ou "trincheira de assessores"	• alerta contra a incapacidade do executivo • demora nas decisões • conflito entre órgão de linha e assessoria • indefinição das funções e ociosidade da maioria dos assessores	• rever quais assessorias são realmente necessárias ao desempenho da função • agrupar as assessorias com objetivos comuns • eliminar as assessorias desnecessárias
O chefe do chefe	• uma das chefias fica ociosa • "briga" pelo poder • despesa desnecessária com uma das chefias	• eliminar uma das unidades

Figura 24 - Exemplo de Patologias Organizacionais
Fonte: Baseado em COLENGUI, 2003, p. 135-143.

A Figura 24 apresenta uma série de patologias organizacionais apontadas por Colengui (2003), além dos problemas e sintomas dessas disfunções e de possíveis soluções. Frisa-se que estas são observações apontadas, mas que as singularidades e especificidades de cada organização fazem com que as soluções apresentadas devam ser pensadas e adequadas à realidade do organograma a ser estudado, analisado e reestruturado, se for o caso.

Colengui (2003, p.143-144) ainda relata outros sintomas de problemas organizacionais relacionados às doenças organizacionais:

- estrutura organizacional obsoleta e antiquada;
- indefinição dos objetivos e das metas e obscuridade das políticas e diretrizes;
- tolerância a incompetência;
- atividades e serviços supérfluos decorrentes das expectativas irreais dos clientes
- normas e rotinas administrativas e operacionais pesadas e inflexíveis;
- procedimentos dos gerentes: defensivo e autoritário frente aos problemas mais simples;
- incoerência entre o que foi planejado e o que está sendo executado;
- ausência de agregação de valor na execução dos serviços;
- tudo e toda hora é "urgente";
- as atividades de apoio relegadas a segundo plano, não conseguindo mais dar o suporte necessário às atividades-fim;
- imperfeição e/ou limitação no processo de comunicação interna;
- recursos humanos mal dimensionados, alguns setores possuindo em excesso e outros com falta;
- falta de integração entre os diversos setores e seus funcionários;
- uso inadequado da tecnologia da informação;
- pouca integração da empresa com o ambiente externo;
- ênfase nas aparências, ignorando e/ou prejudicando as substâncias.

Infelizmente, provavelmente vários desses problemas são muito comuns no cotidiano das organizações. A aceitação de que eles existem na *"minha organização"* é o primeiro passo para sua resolução.

SAIBA MAIS

Ao findar esse capítulo sobre Estrutura Organizacional é preciso ter-se a ciência que é um tema muito interessante de ser investigado, mas também uma oportunidade de melhorar o cotidiano e gestão organizacional. Assim, um outro foco que merece atenção é a relação entre a gestão de conhecimento e a estrutura organizacional. Perrotti e Vasconcelos trazem uma oportunidade de reflexão sobre esse foco em seu artigo "Estrutura organizacional e gestão do conhecimento", seu acesso está em **http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/**

3.6 Resumo

O Capítulo 3 assume uma característica de apresentar conceitos que possam ser aplicados no cotidiano do estudante, chegando inclusive a propor uma sugestão primária de elaboração de organogramas. Assim o capítulo inicia a partir de uma breve reflexão sobre Desenho Organizacional e imediatamente mergulha e se aprofunda nas técnicas de Estruturação e nos conceitos e técnicas de Elaboração de Organogramas. Por fim, como convite a reflexão são apresentados alguns problemas do cotidiano das organizações e algumas Patologias Organizacionais mais pontuais. É importante frisar que a partir desses apontamentos sobre os condicionantes e componentes da estrutura organizacional está aberto o *gap* para que o aluno possa no Capítulo 4 tratar de assuntos como o QDT (Quadro de Distribuição de Trabalho) e o Mapeamento de Processos, de forma a poder entender e traçar tendências em Desenhos e Arranjos Organizacionais.

CAPÍTULO IV

PROCESSOS ORGANIZACIONAIS, E TÉCNICAS DE REPRESENTAÇÃO GRÁFICA

Prof. Dr. Gilnei Luiz de Moura

Objetivos Específicos

Após o Capítulo 4, o estudante deverá:

- Ter a noção do conceito e importância dos processos organizacionais;
- Conhecer a técnica e utilidade do Quadro de Distribuição do Trabalho – QDT;
- Entender a funcionalidade do Fluxograma;
- Refletir sobre os benefícios da utilização da Técnica de Mapeamento de Processos Organizacionais.

4.1 Conceitos Básicos

O Capítulo 3 - Estrutura Organizacional apresenta a relevância de uma estrutura organizacional, que pode ser representada por meio de organogramas, ser eficiente e eficaz de forma a propiciar a sinergia entre as unidades organizacionais e alcançar os objetivos da organização. Adotar a ideia de que além do "cliente" externo, a quem a organização presta serviços ou oferta produtos, há os "clientes" internos. Em outras palavras, se perceber que cada unidade organizacional tem um fornecedor e um cliente, e que suas atividades e resultados devem ter o mesmo padrão das atividades e resultados que gostaria de receber.

Assim, a partir do organograma, em que se enxerga a distribuição de poder, responsabilidade, autoridade e comunicação, ter-se uma visão mais profunda de como o trabalho e as atividades são executados na organização, o que pode ser percebido pelo estudo dos processos organizacionais. Gonçalves (2000, p. 7) considera processo como "qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um input, adiciona valor a

ele e fornece um output a um cliente específico". Portanto, não faz sentido existir um processo que não agregue valor, direta ou indiretamente, ao produto ou serviço oferecido.

No entanto, Gonçalves (2000, p. 7) observa que "o fluxo de trabalho é apenas um dos tipos de processo empresarial, talvez aquele em que as atividades são mais interdependentes e realizadas numa sequência específica". Há processos que não apresentam início e fins claros, ou com fluxo não bem definido. Esses tipos de processos podem ter impacto inclusive na viabilidade de gestão e, até sobrevivência da organização. Um exemplo pode ser a mudança ocasionada por um novo governo, ou a definição de novas estratégias e práticas governamentais, e mesmo a aposentadoria de um diretor de escola.

Neste contexto, não é fácil eliminar atividades que não agregam valor para a organização, seja por meio de terceirização ou encerramento dessas atividades, visto que uma decisão incorreta também afeta a toda estabilidade organizacional. Portanto, uma estrutura organizacional mais simples, ágil e interativa de modo a garantir qualidade, também é um desafio e um norte para a gestão de processos.

Para se ter uma noção básica de como trabalhar com processos, deve-se ter claro que eles podem ser classificados como processos primários e processos de suporte. Os processos primários são os processos diretamente ligados a produção e oferta de bens e serviços, também são denominados de Processos de Negócios ou Ligados ao Cliente. Os processos primários precisam de apoio e suporte para serem realizados, tais como elaborar orçamentos, esses são os processos de suporte, os quais podem ser de dois tipos: Processos Organizacionais ou de Integração e Processos Gerenciais. (GONÇALVES, 2000).

De modo geral, os processos organizacionais podem ser internos ou externos, inter ou intra-organizacionais, e horizontais e verticais. Gonçalves (2000) aponta que os processos possuem como características a interfuncionalidade e a concepção de que os processos têm clientes.

A atual importância de se estudar e se aperfeiçoar os processos reside em se buscar a uma vantagem sustentada da organização (Keen, 1997 *apud* GONÇALVES, 2000). Gonçalves (2000) apresenta quatro razões, resultantes do aperfeiçoamento de processos de negócio, que, apesar de serem elencadas a quase duas décadas, ainda contribuem de sobremaneira para uma vantagem sustentada da organização:

a. o aumento da plasticidade organizacional;

b. a necessidade de transformações radicais, e não mais apenas incrementais, diante da realidade econômico-social atual e da velocidade das mudanças globais;

c. o aperfeiçoamento das rotinas organizacionais que afetam a coordenação das atividades da organização; e

d. a redução dos custos de coordenação, transação e operacionalização da organização.

SAIBA MAIS

Gonçalves, após o seu texto clássico "As empresas são grandes coleções de processos" (Gonçalves, 2000), trabalha um novo artigo, que tem a intenção de ser uma sequência e busca discutir um pouco mais as diferenças entre as organizações tradicionais e as empresas estruturadas por processos, assim como refletir sobre os pontos fortes da gestão de processos. Essa é uma boa pedida antes de se estudar as técnicas de verificar os processos:
http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902000000400002

As organizações possuem uma infinidade de processos, o que torna complexo seu mapeamento. Gonçalves (2000a) propõe que os processos podem ser agrupados em macroprocessos e subdivididos em subprocessos ou atividades. Pavani Júnior e Scucuglia (2011) consideram que os processos são subdivididos em atividades, e as atividades em tarefas. As atividades estão relacionadas com "o que fazer", enquanto as tarefas com o "como fazer".

Pavani Júnior e Scucuglia (2011) lembram que além de se conhecer "o fazer" e o "como fazer" é necessário que se defina a quem se destina o processo, ou seja, o "cliente" (interno ou externo). Assim

> "[...] depois de uma série de atividades executadas por um mesmo cargo/função espera-se que seja possível algum tipo de corporificação destas atividades num formato que se possa entregar a alguém diferente de seu executor.
>
> Esta entrega, física ou virtual, mas preponderantemente avaliável pelo usuário, é o que chamamos de objeto" (PAVANI JÚNIOR; SCUCUGLIA, 2011, p. 23)

Note-se que o conceito de "cliente" e de "objeto", enquanto decorrência de uma sequência de atividades, são muito importantes ao desenho de fluxos dos processos a serem estudados, propostos e melhorados. Inclusive o desenho de fluxos

> "com foco nas atividades e nos objetos de cada cargo/função trará uma nova forma de interpretar os encadeamentos lógicos de uma organização que passa a ser vislumbrada a partir de cada relação (formal e informal) pragmática de pessoa por pessoa da estrutura hierárquica existente. [...] A existência dos objetos nos desenhos dos fluxos traz uma nova perspectiva de diagnose dos processos e uma nova ordem interpretacional das oportunidades de melhoria" (PAVANI JÚNIOR; SCUCUGLIA, 2011, p. 23-24)

Ainda no que se refere ao entendimento do processo e o desenho de seus fluxos, faz-se necessário que se compreenda a divisão/fluxo (macroprocessos-processos-subprocessos ou atividades-tarefas), a essa divisão,

ainda há que se acrescentar a última peça, o passo. O passo "é uma parcela de trabalho executada por uma pessoa"(COLENGUI, 2003, p.197).

A Figura 1 ilustra graficamente a divisão processos, atividades ou subprocessos e tarefas.

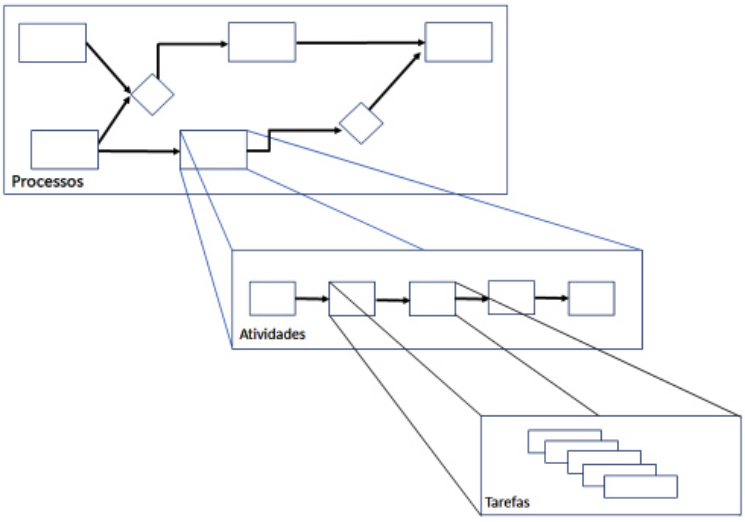


Figura 1 – Tarefas, atividades e processos
Fonte: PAVANI Júnior, Orlando; SCUCUGLIA, Rafael. Mapeamento e gestão por processos - BPM. Gestão orientada à entrega por maio de objetos. Metodologia GAUSS. São Paulo: M. Books do Brasil, 2011, p. 19.

Devido a importância dos conceitos de atividade, tarefa e passo, são apresentadas as definições de Colengui (2003, p. 197):

1. **Passo –** é uma parcela de trabalho executada por uma pessoa;

2. **Tarefa –** é um conjunto sequencial de passos realizados por uma pessoa;

3. **Atividade –** é o agrupamento das tarefas homogêneas, reunidas por características de complementariedade ou similaridade, com objetivo de definir a missão do órgão em missão.

É possível que essa compreensão seja um pouco difícil, deste modo, a Figura 2 traz uma ilustração que pretende ajudar visualmente o fluxo e importância das atividades, tarefas e passos.

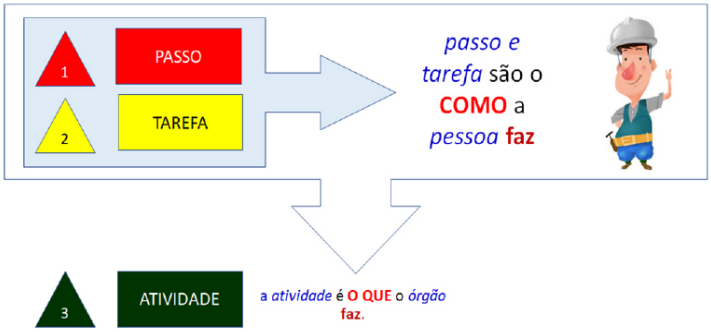


Figura 2 - Passo, tarefa e atividade
Fonte: Baseado em COLENGU (2003) e PAVANI JÚNIOR & SCUCUGLIA (2011).

Feitas essas considerações, tem-se que o gestor de processos, também denominado por analista de processos deve ter alguns verbos básicos entre suas atividades: entender, levantar, analisar, desenvolver e implantar (CRUZ, 2010, p. 105). A Figura 3 esclarece esses verbos necessários às atividades do analista de processos.

ATIVIDADES	DESCRIÇÃO
ENTENDER	Antes de qualquer outra preocupação, é preciso entender as necessidades de seus clientes. Conhecer as reais preocupações de cada usuário envolvido pelo projeto, saber distinguir as necessidades reais das necessidades imaginárias.
LEVANTAR	Levantar e documentar os dados é um trabalho difícil de ser iniciado e completado, mas importantíssimo, pois através dele o analista de processos pode entender todas as variáveis adstritas aos problemas.
ANALISAR	Nesta fase, o analista deve analisar o processo com base no conjunto de informações levantadas.
DESENVOLVER	No passo seguinte, o analista deve desenvolver uma, ou várias soluções para o problema apresentado. As várias opções dariam aos usuários o benefício da escolha. É sempre bom que se dê esse benefício ao usuário.
IMPLANTAR	Por fim, é necessário executar a tarefa de implantar a solução previamente analisada, discutida e escolhida pelo usuário.

Figura 3 – Atividades do analista de processos
Fonte: Cruz (2010, p. 105).

A importância da gestão de processos e de seu mapeamento ficam muito claros com os conceitos apresentados até o momento, "fazer o processo mais eficiente, mais barato e mais limpo, produzindo bens ou serviços com qualidade assegurada" (CRUZ, 2010, p. 106). No entanto, esse é um processo, assim como a estruturação, que necessita de tempo e investimento, ou seja, precisa que a viabilidade política (Capítulo1) se materialize, pois poderá afetar a cultura, ao *status quo*, costumes e a rotina da organização, e, portanto, poderá haver barreiras internas e externas, principalmente a implantação dos novos fluxos, frases do tipo "sempre foi assim" ou "melhor como estava antes" são comuns e reflexo do período de aprendizagem e erros, que antecedem ao bom funcionamento do novo fluxo.

Para Pensar

Está claro que há muitos benefícios na opção pela gestão por processos. Pode-se inferir que de forma similar também há a complexidade de sua adoção para na gestão de organizações públicas. Assim, para reflexão, indica-se a leitura do estudo de Karol Ramos, Lana Montezano, Rogério Leal Costa Júnior e Ana Cláudia Silva, de 2019, com o título de "Dificuldades e benefícios da implantação da gestão de processos em organização pública federal sob a ótica dos servidores".
Doi: 10.20397/g&t

Por fim, Pavani Júnior e Scucuglia (2011) lembram que a gestão de processos utilizará do mapeamento do processo, ou seja, irá fazer uso do estudo do trabalho, do entendimento do trabalho, da otimização do trabalho e da manutenção do trabalho. Assim, consideram que "o mapeamento do processo é a primeira etapa a ser conduzida para a implementação de uma Gestão por Processos" (PAVANI JÚNIOR; SCUCUGLIA, 2011, 61).

Ciente dessa possibilidade, optou-se por apresentar duas ferramentas antes do fluxograma: a Análise e Distribuição do Trabalho e a Diagramação de Blocos.

4.2 Análise e Distribuição do Trabalho

Ainda como parte de conhecer e entender a organização a ser estudada e analisada, seja para trabalhar uma nova estrutura ou o mapeamento de processos, é interessante que se tenha ciência de como está a distribuição do trabalho na organização, afim de que se possa fazer um mapeamento de processos justo para às pessoas da organização, e ter-se um equilíbrio na distribuição do trabalho, seja por órgão, seja por indivíduo.

As conversas informacionais com as pessoas de qualquer organização apontam constantemente uma insatisfação com relação a distribuição de serviço, afirmações do tipo "fulano trabalha menos que o ciclano", "eu trabalho muito menos que o pessoal de meu departamento", "beltrano é trabalha muito pouco". Essas situações, embora em algum momento possam ser reais, podem ser resultado de uma má distribuição de trabalho, que por muitas vezes são inconscientes ou involuntárias. No cotidiano é normal delegar tarefas a quem apresenta melhores resultados ou a quem se voluntaria a executá-las, isso não significa que as demais pessoas não possam executar com qualidade essa mesma tarefa.

Em um primeiro momento a análise e distribuição do trabalho tem por objetivo equalizar a distribuição do trabalho, que se materializa em uma ferramenta denominada Quadro de Distribuição do Trabalho - QDT.

As variáveis iniciais para a análise e distribuição do trabalho são a atividade, as tarefas e os passos supra conceituados.

A Figura 4 apresenta uma sugestão de operacionalização padrão para se tratar com as variáveis Atividade, tarefas e passos.

ATIVIDADE								
TAREFA			TAREFA			TAREFA		
PASSO	PASSO	PASSO	PASSO	PASSO	PASSO	PASSO	PASSO	PASSO

Figura 4 - Sugestão de Operacionalização Padrão
Fonte: Colengui (2003, p. 197).

A sugestão apontada por Colengui (2003) ilustrada na Figura 4 pauta-se na ideia de que toda atividade tem um conjunto de tarefas, e que cada tarefa tem um conjunto de passos. A Figura 5 apresenta uma proposta de documento para mostrar essa operacionalização.

ATIVIDADES	TAREFAS	PASSOS
1. ATIVIDADE 1	1.1	1.1.1
		1.1.2
		1.1.3
	1.2	1.2.1
		1.2.2
		1.2.3
	1.3	1.3.1
		1.3.2
		1.3.3
2. ATIVIDADE 2	2.1	2.1.1
		2.1.2
		2.1.3
	2.2	2.2.1
		2.2.2
		2.2.3
	2.3	2.3.1
		2.3.2
		2.3.3
3. ATIVIDADE 3	3.1	3.1.1
		3.1.2
		3.1.3
	3.2	3.2.1
		3.2.2
		3.2.3
	3.3	3.3.1
		3.3.2
		3.3.3
4. ATIVIDADE X	X.1	4.1.1
		4.1.2
		4.1.3
	X.2	4.2.1
		4.2.2
		4.2.3
	X.3	4.3.1
		4.3.2
		4.3.3

Figura 5 - Sugestão de Documento para Operacionalização Padrão
Fonte: Baseado em Colengui (2003, p. 197).

Salienta-se que esse documento apresentado na Figura 5 trata-se de uma sugestão, assim fazer a transição dessa proposta para o uso real, implica que se tenha noção de três observações:

1º A sugestão apresenta apenas quatro atividades, mas note-se que a última é a Atividade "X", o que corresponde a serem levantadas todas as atividades de órgão em que se analisa a distribuição do trabalho;

2º A sugestão para fins didáticos apresenta apenas três tarefas para cada atividade, e, assim como nas atividades, devem ser levantadas todas as tarefas de cada atividade; e

3º A sugestão apresenta apenas três passos para cada tarefa, e, novamente, devem ser levantados todos os passos de cada tarefa.

A composição da distribuição do levamento de cada atividade, tarefa e passo, se assemelha a um cone deitado, como demonstra a Figura 6.

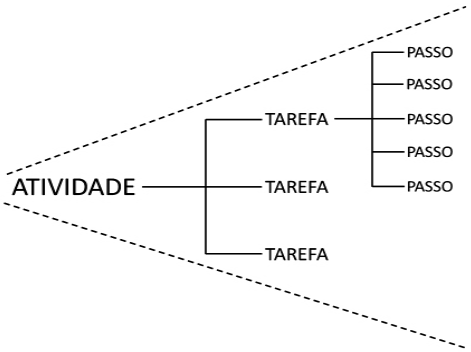


Figura 6 - Representação gráfica da operacionalização padrão
Fonte: Baseado em Colengui (2003, p. 197).

A quarta variável fundamental para a análise e distribuição do trabalho é o TEMPO-BASE, que é considerado como o tempo utilizado para a realização de cada passo, que somados pode representar o tempo utilizado em cada tarefa, que somados pode representar o tempo utilizado para atividade. Diferentemente dos tempos dos passos e das tarefas, o tempo das atividades pode ser somado e dividido. Se forem somados os tempos de todas as atividades ter-se-á o tempo utilizado em cada departamento, no caso de ser dividido, pode-se verificar o tempo que cada indivíduo utiliza para realizar essa atividade.

A Figura 7 apresenta uma sugestão para a distribuição de trabalho por tempo em um órgão.

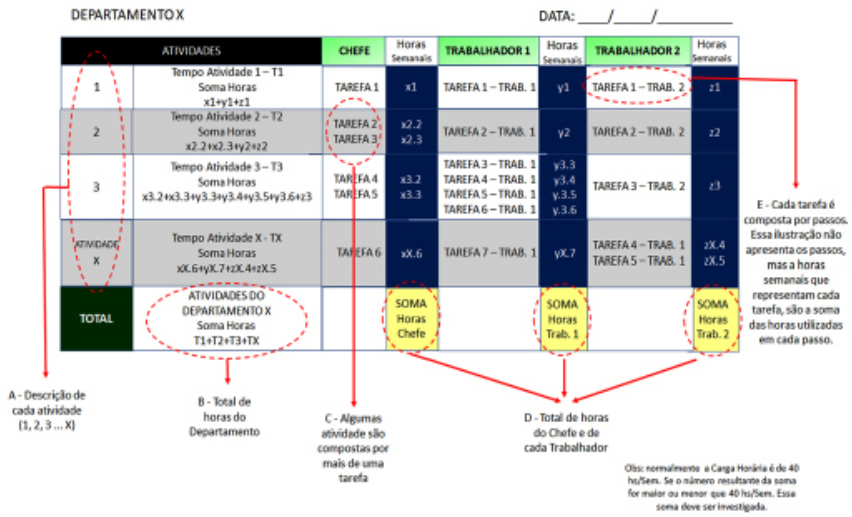


Figura 7 - Representação gráfica da distribuição de trabalho por tempo em um Orgão
Fonte: Baseado em Colengui (2003, p. 202).

A Figura 7 explicita a importância de se levantar as tarefas individuais para a montagem de um Quadro de Distribuição do Tralho. Somente dessa forma é possível ter-se uma análise da distribuição de trabalho consistente.

4.2.1 Tarefas Individuais

As tarefas individuais são obtidas a partir da observação direta *in loco* e de entrevistas (se possível gravadas) com o responsável e as pessoas que compõe o departamento. Após a transcrição das entrevistas e conferência com as pessoas entrevistadas, o confronto com a observação direta *in loco* permite identificar *gaps* e disfunções, entre o que deveria ser feito, o que está realmente feito e o que a pessoa entrevista informa que está executando.

As entrevistas também permitem que se levantem os passos que compõe cada tarefa a fim de se entender como é composta a carga horária (semanal) de cada tarefa, para uma posterior inferências e melhorias.

A Figura 8 apresenta um exemplo de documento para levantamento de tarefas individuais.

LISTA DE TAREFAS		DATA:
Nome:	Cargo:	

Nº	TAREFAS	TEMPO
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
X		
	TOTAL DE HORAS	

Obs: TEMPO SEMANAL

Figura 8 - Exemplos de Levantamento de Tarefas Individuais
Fonte: Colengui (2003, p. 200).

4.2.2 Lista de Atividades

A atividade é a soma das tarefas, dessa forma as listas de tarefas que apresentarem características de complementariedade e similaridade em grupos homogêneos que formarão cada atividade (COLENGUI, 2003).

A Figura A Figura 9 traz um exemplo de documento para listar as atividades levantadas.

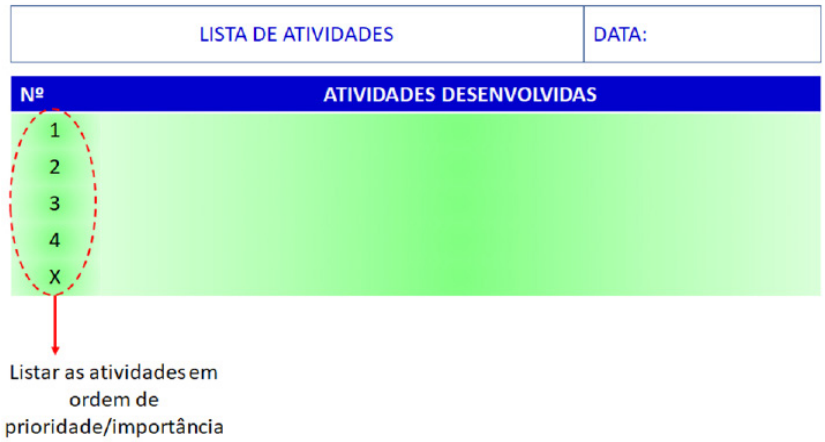


Figura 9 - Exemplos de Lista de Atividades
Fonte: Colengui (2003, p. 201).

4.2.3 Quadro de Distribuição do Trabalho

O Quadro de Distribuição do Trabalho (QDT) representa graficamente, por meio de uma matriz, como está distribuído o trabalho, em outras palavras, mapeia todos os processos realizados por um órgão (CARREIRA, 2009). Após o mapeamento inicial, deve-se realizar um diagnóstico dos dados levantados e do QDT encontrado. Neste diagnóstico devem ser analisadas as disfunções. De acordo com Carreira (2009), há sete tipos indícios de disfunções que devem analisados:

1. ATIVIDADES QUE ABSORVEM MAIS TEMPO;
2. ATIVIDADES SEM SIGNIFICADO EM RELAÇÃO À FINALIDADE DO ÓRGÃO;
3. TAREFAS DISPERSAS POR VÁRIOS EXECUTORES;
4. TAREFAS DESCONEXAS REALIZADAS PELO FUNCIONÁRIO;
5. TAREFAS DISTRIBUÍDAS EQUITATIVAMENTE;
6. TAREFAS SUPERESPECIALIZADAS; e
7. APTIDÕES USADAS ADEQUADAMENTE.

Um bom diagnóstico pode apontar, por meio da análise desses indícios de disfunções, que o órgão tem problemas, tais como, o desequilíbrio na distribuição do trabalho, a duplicidade de tarefas e a incoerência de orientações, que podem resultar diretamente em um aumento da margem de erros na execução, bem como no prejuízo da qualidade do trabalho, e até mesmo o processo trabalhista por desvio da função. Indiretamente, pode apontar problemas psicossociais como a fadiga e o estresse, que podem iniciar com o desestímulo dos funcionários e o *turnover* alto, até doenças ocupacionais. (CARREIRA, 2009)

Assim, após feito o diagnóstico do QDT mapeado, o gestor deve analisar em termos de tempo (das atividades e das tarefas), da capacidade técnica

das pessoas que fazem parte do órgão analisado, do volume e equilíbrio da divisão do trabalho, e da análise das possibilidades de melhorias e racionalização (COLENGUI, 2003).

De posse desse diagnóstico é possível se propor um novo QDT a ser apresentado ao responsável pela organização e pelo órgão analisado, após as discussões e ajustes, com a aprovação (viabilidade política), sugere-se para sua implantação, ser apresentado para as pessoas que compõe o órgão, como forma de sensibilizá-los, mostrando que haverá ganhos na execução de suas atividades e tarefas.

O ideal é que o QDT seja revisto de tempos em tempos, sempre a fim de corrigir as incongruências e disfunções que podem ocorrer no cotidiano do órgão. Atualmente, o QDT pode ser feito de forma eletrônica e passa a ser conhecido como QDTE.

A adoção do QDTE permite o seu uso de forma contínua, essa é uma vantagem sobre o QDT não eletrônico. Outras vantagens está em que os dados podem ser capturados diretamente de bancos de dados e os cálculos podem ser realizados com ajuda de planilhas eletrônicas. (CARREIRA, 2009)

4.3 Diagrama de Blocos

O diagrama de blocos é uma das técnicas de documentação utilizada para registrar as ações a serem utilizadas para a criação de sistema de informação. A gestão de processos, que muitas vezes pode anteceder uma proposta de um sistema de informação também faz uso dessa técnica.

O objetivo do diagrama de blocos "tem como objetivo descrever o método e a sequência do processo dos dados num computador" (BALLESTERO-ALVAREZ, 2010, p. 225).

Ballestero-Alvarez (2010) chama a atenção de que muitas vezes um diagrama principal pode apresentar um detalhamento baixo, porém a diagramação de blocos facilita o desdobramento em outros diagramas, inclusive apresentar instruções.

4.3.1 Simbologia

Todas as técnicas de documentação necessitam apresentar padronização para o registro dos dados a serem trabalhados. O Diagrama de Blocos, não foge à regra, e utiliza poucos símbolos para a diagramação, essa é outra vantagem dessa técnica.

A Figura 10 traz os símbolos utilizados para a técnica de Diagrama de Blocos.

Símbolos	Significados
	Processamento: um grupo de instruções que executam uma função de processamento do programa
	Operação manual: uma operação manual fora de linha, sem intervenção de dispositivos eletrônicos
	Decisão: símbolo utilizado para indicar a possibilidade de desvios de diversos outros pontos do programa, de acordo com situações variáveis.
	Modificação de programa: uma instrução ou grupo de instruções que modificam o programa.
	Processo predefinido: um grupo de operações não incluídas no diagrama de blocos.
	Terminal: ponto de inicio, término ou interrupção de um programa.
	Conexão: uma entrada ou uma saída de uma ou para outra parte do diagrama de blocos.
	Conexão de página: usada para indicar uma entrada ou saída de ou para outra página do diagrama.
	Direção do fluxo: Indica a direção do fluxo de dados ou de processamento.

Figura 10 - Símbolos para o Diagrama de Blocos
Fonte: Ballestero-Alvarez (2010, p. 226).

4.3.2 Elaboração de um Diagrama de Blocos

A elaboração de um Diagrama de Blocos em seu conceito-base busca descrever o método e a sequência do processo, desta forma é uma técnica que faz uso do raciocínio e da lógica. Neste sentido, Ballestero-Alvarez (2010) aponta que a diagramação de blocos deve seguir três lógicas:

1. Lógica de sequência;
2. Lógica de decisão; e
3. Lógica de repetição.

Assim, "a lógica de sequência pressupõe que a lógica será executada em sequência simples, um bloco após o outro" Ballestero-Alvarez (2010, p. 227), essa lógica é diagrama com o uso do símbolo retângulo (processamento). A lógica de decisão, por sua vez, se dará a partir de três respostas possíveis "SE – ENTÃO – CASO CONTRÁRIO", que representam as condições verdadeira e falsa, e será diagramada por meio do uso do símbolo losango (decisão). Por fim, a lógica de repetição apresenta a situação de "FAZER ENQUANTO", o que pode ser uma repetição para correção de uma condição de decisão considerada falsa, ou para uma condição decisão considerada verdadeira, mas que necessite de repetição (BALLESTERO-ALVAREZ, 2010).

4.4 Fluxograma

O Fluxograma é outra técnica de representação gráfica, que possibilita esquematizar e visualizar os sistemas e fluxos de forma racional, transparente e concisa, o que facilita a compreensão de todas as pessoas envolvidas nessa representação, um dos pontos fortes do fluxograma é ser ao mesmo tempo intenso e de amplo uso universal (OLIVEIRA, 2010).

Oliveira (2010, p. 264) lembra que por meio dos fluxogramas, o gestor de processos pode representar,"[...] com racionalidade lógica, clareza e síntese, as rotinas ou procedimentos em que estejam envolvidos documentos, informações recebidas, processadas e emitidas, bem como seus respectivos responsáveis e/ou unidades organizacionais".

Assim, se o "[...] fluxograma mostra como se faz o trabalho e analisa problemas cuja solução interessa, diretamente, ao exercício de uma administração racional" (OLIVEIRA, 2010, p. 264), é preciso muita cautela na coleta das informações que irão alimentar o fluxograma.

A coleta das informações ocorre por meio de levantamento de dados. Similarmente a uma pesquisa científica a coleta de dados pode ser feita por meio de dados primários e de dados secundários, incluindo documentos e sites institucionais, observação *in loco*, entrevistas com as pessoas envolvidas (de forma individual ou em grupo) e, claro, pesquisas bibliográficas sobre o processo analisado.

A Figura 11 traz algumas técnicas de levantamento que podem ser utilizadas para a coleta de informações.

Figura 11 - Técnicas de Levantamento
Fonte: Baseado em COLENGUI (2003).

O esquema apresentado sugere que se inicie pela pesquisa institucional, até mesmo, porque a aproximação dos gestores da organização facilita a sensibilização e execução do levantamento de dados e, posterior tratamento e mapeamento do processo. Novamente, há que se lembrar da viabilidade política (Capítulo 1).

Todavia, a qualidade das informações é extremamente importante, e afetará diretamente a qualidade do mapeamento do processo. Colengui (2003, p. 37) observa que

> "Um levantamento imperfeito, incompleto, com dados inverídicos e inconsistentes, poderá gerar uma análise tecnicamente imperfeita, porém com o resultado comprometido porque a nova sistemática operacional proposta poderá ficar aquém da atual, complicando em vez de solucionar a problemática existente. Em síntese quando se levanta **"lixo"**, analisa-se **"lixo"** e, consequentemente, a proposta não será diferente".

A Figura 12 apresenta um esquema das inconsistências (disfunções) e consequências de um levantamento de dados feito de forma incorreta.

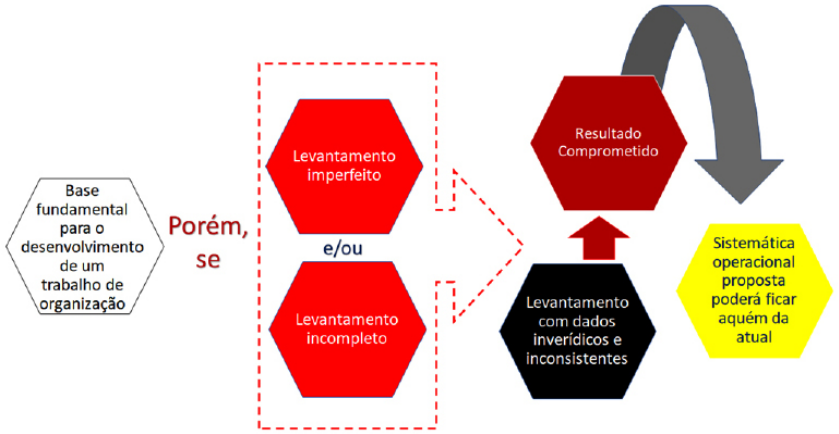


Figura 12 – Inconsistências no Levantamento de Dados
Fonte: Baseado em COLENGUI (2003).

Além do levantamento imperfeito e do levantamento incompleto, outra falha frequente, e por vezes não percebida, refere-se ao tempo destinado à coleta de dados, ao tratamento e ao mapeamento, visto que o aconselhável é que eles ocorram em curto espaço de tempo, uma vez que os processos são dinâmicos e uma demora demasiada para seu mapeamento pode resultar em um fluxograma que não representaria a real situação do trabalho mapeado.

Com informações seguras é possível, por meio do fluxograma, padronizar, com maior rapidez, a representação e descrição: dos métodos e procedimentos administrativos; do trabalho executado; de seus responsáveis; das distâncias e dos tempos utilizados. Além de facilitar a leitura e a compreensão das atividades fluxogramadas (mapeadas), com maior foco e melhor grau de análise e flexibilidade, permitindo assim, a visualização da localização e a identificação dos pontos chaves e dos *gaps* (hiatos) existentes nos métodos e procedimentos estudados (OLIVEIRA, 2010).

Cruz (2015) observa que há *softwares* de simulação de processos, ou seja, assim como QDTE, também existem ferramentas eletrônicas que auxiliam na fluxogramação (mapeamento) do processo. No entanto, Cruz (2015) alerta que se deve observar algumas funcionalidades básicas do *software* de simulação e análise de processos a ser adquirido:

1. se os símbolos apresentados são de uso universal para o mapeamento do processo;

2. se são claros os modelos matemáticos utilizados. Ou seja, "se o *software* for pobre na tradução dos resultados da simulação, seu aproveitamento será igualmente pobre" (CRUZ, 2015, p. 246);

3. se possui módulo de simulação e quais as opções disponíveis;

4. se tem capacidade de animar a simulação; e

5. a qualidade dos relatórios fornecidos.

Além dessas funcionalidades básicas, Cruz (2015) considera ser importante verificar na decisão de aquisição do *software* de simulação e análise de processos, se é possível exportar o mapeamento do processo realizado no *software* adquirido para outro *software*, como por exemplo o Workflow (BPMS), se esse *software* adquirido poder ser usado *via web* ou *workgroup* (trabalho em grupo), e, o como se dá o gerenciamento do conhecimento.

Com relação ao gerenciamento do conhecimento, Cruz (2015, p. 247) aponta que

> "Esta talvez seja a mais nova e interessante funcionalidade de um *software* de simulação e modelagem de processos de negócios. Ela permite que toda a documentação, toda informação e todo conhecimento gerados na fase de modelagem e simulação de um processo sejam, de forma organizada, guardados num "recipiente" para que todos na organização possam ter acesso com rapidez e atualidade".

Visto a importância dos símbolos a serem utilizados para o mapeamento do fluxograma dos processos, a Figura 13 traz os símbolos mais comuns para a elaboração de um fluxograma.

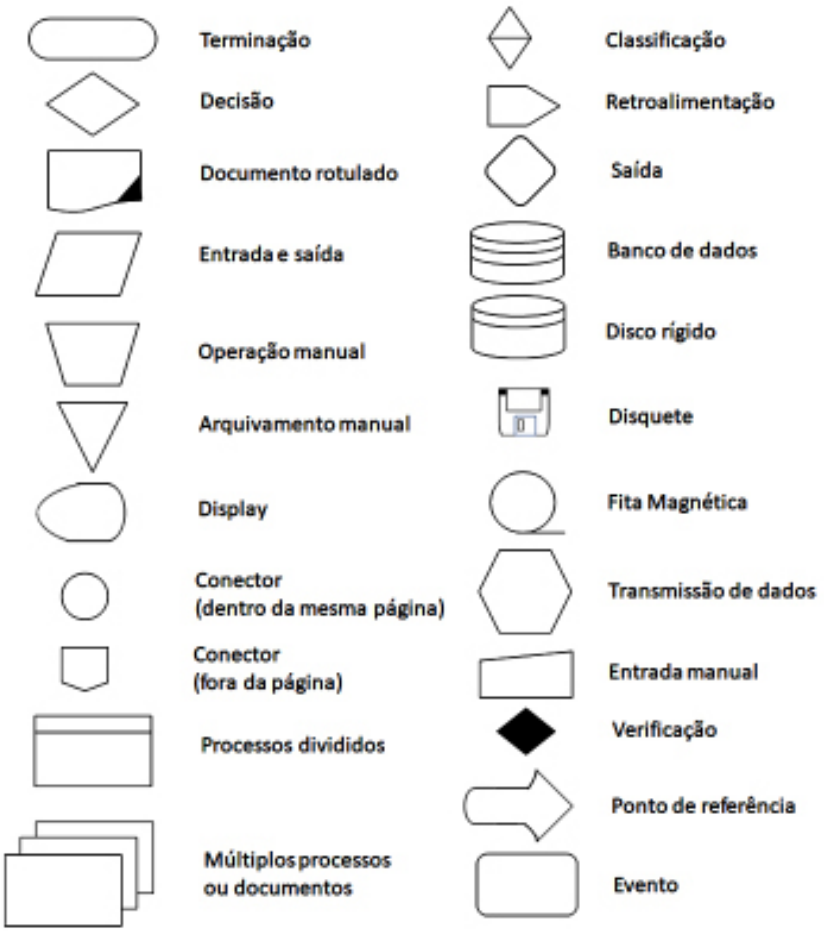


Figura 13 - Símbolos mais comuns para fluxograma
Fonte: CRUZ (2015, p. 245).

Em suma, o fluxograma é "um instrumento de trabalho utilizado pelo administrador para representar graficamente os processos operacionais de uma empresa, visando à propriedade do conhecimento, a sua racionalização, ao seu monitoramento e à elaboração do MPE[5]" (CARREIRA, 2009, p. 101).

A representação gráfica ou desenho pode acontecer de acordo com tipo do fluxograma escolhido. Para Ballestero-Alvarez (2010), em suma, há dois grandes tipos de fluxogramas: o vertical e o horizontal.

O fluxograma vertical é

> "adequado para descrever pequenas atividades, compostas de poucos passos e que requerem uma simbologia restrita, pois apresentam poucos eventos ocorrendo e que, na maioria dos casos, podem ser tratados como sequências" (Ballestero-Alvarez, 2010, p. 229).

5 Manual de Procedimento Eletrônico.

Os fluxogramas horizontais, por sua vez, são "aqueles mais complexos, envolvendo do início até o fim uma grande quantidade de ações, decisões, funções e áreas" (Ballestero-Alvarez, 2010, p. 229).

Para Pensar

Pequenas atividades: aquelas com até trinta passos e não envolvendo mais do que três áreas.

Atividades complexas: com mais de trinta passos ou envolvendo mais que três áreas.
Ballestero-Alvarez, 2010, p. 229

4.4.1 Fluxograma Vertical

O fluxograma vertical também é conhecido por fluxograma esqueleto, fluxograma integrado, fluxograma de documentos, fluxograma de Hymans, folha de análise, folha de simplificação do trabalho ou diagrama do processo (BALLESTERO-ALVAREZ, 2010; OLIVEIRA, 2010).

Oliveira (2010, p. 269) observa que o fluxograma vertical possui quatro vantagens:

1. "pode ser impresso como formulário padronizado;
2. rapidez de preenchimento, uma vez que os símbolos e convenções estão impressos no formulário;
3. maior clareza de apresentação; e
4. fácil leitura".

A Figura 14 apresenta os símbolos mais usuais para a adoção do fluxograma vertical.

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	SÍMBOLO	SIGNIFICADO
○	Análise ou operação	□	Execução ou inspeção
⇨	Transporte	△	Permanência temporária ou passagem
▽	Arquivo definitivo	D	Demora ou atraso

Figura 14 – Simbologia do fluxograma vertical
Fonte: Oliveira (2010, p. 271).

O fluxograma vertical apresenta como aspectos básicos, "facilitar a descrição de rotinas e dos procedimentos existentes [...] reduzir divergências entre entrevistador e entrevistado [...] e estruturar a proposição de

novos sistemas, embora seu maior uso seja em levantamentos da situação existente" (OLIVEIRA, 2010, p.270).

Deste modo, Oliveira (2010, p. 269) observa que para a elaboração desse fluxograma,

> "como o próprio nome indica, é formado de colunas verticais; em uma coluna são colocados os símbolos convencionais de operação, transporte, arquivamento, demora e inspeção; em outra coluna é colocada a descrição do método atual e, por último, uma coluna em que consta o profissional ou unidade organizacional que executa a operação"

Assim, "a operacionalização do fluxograma vertical é realizada por meio da união dos símbolos, interligados em ordem sequencial" (OLIVEIRA, 2010, p. 271). A Figura 15 apresenta um exemplo de um fluxograma vertical preenchido, com base em um mapeamento de uma rotina de recepção de material em uma unidade de suprimentos.

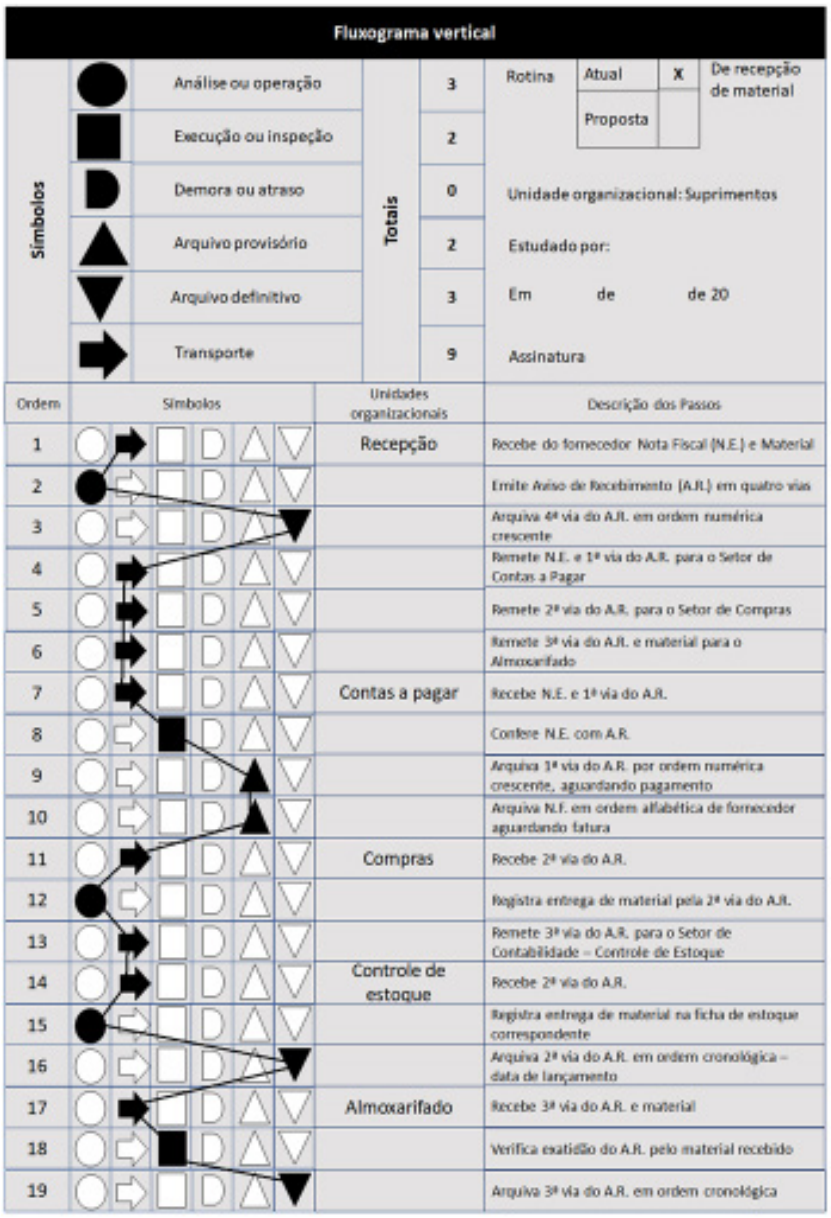


Figura 15 – Exemplo de Fluxograma Vertical
Fonte: Oliveira (2010, p. 272).

Ballestero-Alvarez (2010) sugere que os verbos utilizados para a descrição dos passos estejam na terceira pessoa do singular do presente do indicativo ou no infinitivo pessoal, a fim de evitar a impessoalidade. Note-se que o exemplo apresentado na Figura 15, os verbos estão na primeira opção.

Oliveira (2010, p. 269) chama a atenção de que por vezes

> "Alguns fluxogramas verticais possuem mais uma coluna, para que sejam anotadas as clássicas perguntas: por quê? o quê? onde? quando? quem? como? quando? objetivando fornecer elementos para a posterior simplificação do trabalho, por meio de automático levantamento das condições e razões operacionais.
>
> Outros fluxogramas apresentam colunas em que são anotados a distância do percurso dos passos e o tempo médio de dispêndio de cada fase, bem como apresentam duas colunas: uma para procedimentos atuais, e outra para os propostos."

A inclusão das colunas TEMPO e DISTÂNCIA preenchem uma demanda latente (ARAÚJO, 2009). A análise de tempos e movimentos não é uma novidade para o ambiente organizacional, nem para a academia. Talvez, não seja usual para as atividades não fabris. No entanto, a descrição tempo despendido na movimentação de um documento, ou mesmo as instâncias que percorre, pode ser de extrema utilidade na busca da eficiência organizacional.

Neste sentido, tem-se que ter claro a razão do estudo dos processos, ou seja, a assegurar a fluidez, a eficácia e a eficiência de todos os processos. Com um foco maior, Araújo (2009, p.47) aponta que o estudo dos processos deve:

- "identificar a utilidade de cada etapa do processo;
- verificar as vantagens em alterar a sequência das operações;
- procurar adequas as operações (passos) às pessoas que as executam; e
- identificar a necessidade de treinamento para o trabalho específico de processo".

Feita essas considerações, a análises dos mapeamentos dos processos passam a ter a razão de verificar a situação atual e buscar as melhoras possíveis para momento, contudo, como a natureza da gestão de processos deve ser constante, outras melhoras podem surgir em novos mapeamentos. O uso de *softwares* e formulários eletrônicos permitem com maior facilidade esse *looping* revisado.

A Figura 16 apresenta uma proposta de formulário para a análise de um sistema mapeado com a técnica de fluxograma vertical.

Planos	Folha de análise - fluxograma vertical -	Data: ___/___/___	Nº
Sistema:		Unidades usuárias:	
		Principal:	Secundárias:
Formulários:			
Envolvidos:		Eliminados:	

Resumo da situação do sistema

Rotina	Sistema atual	%	Proposta	%	Diferença	%	Observações
Análise ou operações							
Execução ou inspeções							
Transportes							
Permanência temporária							
Arquivamentos definitivos							
Demoras ou atrasos							
Total							

Descrição da rotina atual	Operações	Execuções	Transportes	Permanências	Arquivamentos	Demoras	Funcionário	Funcionário	Demoras	Arquivamentos	Permanências	Transportes	Execuções	Operações	Descrição da rotina proposta

Figura 16 – Formulário para análise de sistema pelo fluxograma vertical
Fonte: Oliveira (2010, p. 273).

Por fim, uma observação que precisar ser frisada, é a da necessidade de hierarquizar os processos, de modo que se possa ter sustentação para a escolha do processo a ser estudado. Essa observação é importante, pois uma vez analisado os processos atuais; propostos, aprovados e implantados os novos processos, com a sensibilização e manualização do novo processo; cabe verificar que as implicações para os demais processos da organização e por conta dos resultados e tempo dispendido para o estudo desse processo, pode ser que a hierarquização dos demais processos tenham sofrido mudanças. Em outras palavras, também a revisão da hierarquização dos processos deve ser uma constante.

4.4.2 Fluxograma Horizontal

O fluxograma horizontal ou fluxograma setorial

> "tem como objetivo básico descrever todos os eventos, no maior nível de detalhe possível, que ocorrem na empresa de forma geral. Pode representar áreas, cargos, funções, atividades, formulários, decisões, níveis hierárquicos, fluxos de informações, enfim, toda e qualquer variável que intervenha num determinado momento" (BALLESTERO-ALVAREZ, 2010, p. 230)

A simbologia utilizada para esse tipo de fluxograma assemelha-se a simbologia disposta em uma régua denominada gabarito fluxograma ou gabarito de fluxograma, a qual também se encontra disponível em vários softwares de apresentação e processadores de texto.

Dessa forma, a título de ilustração, e seguindo a disposição de Ballestero-Alvarez (2010), os símbolos são apresentados na Figura.

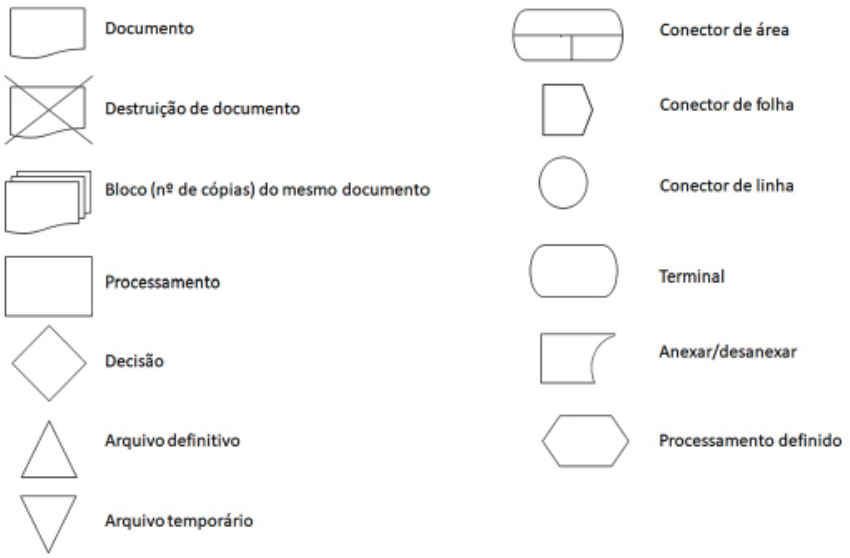
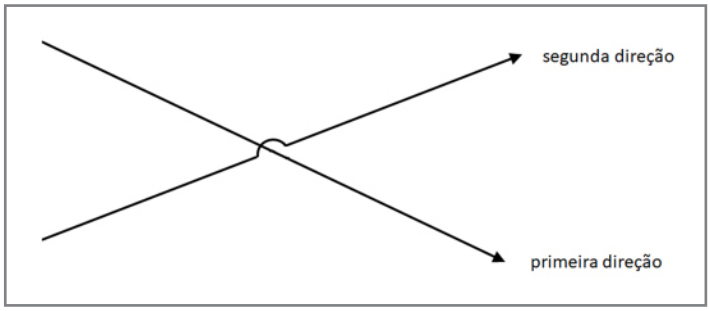


Figura 17 - Símbolos do fluxograma horizontal
Fonte: Ballestero-Alvarez (2010, p. 231-235).

Ballestero-Alvarez (2010, p. 237-9) adverte que são necessários alguns cuidados na elaboração do fluxograma horizontal:

- "quando houver necessidade de cruzamentos, deve ser usado o pequeno arco para esclarecer que as linhas não se tocam, além de indicarem a ordem de ocorrência, assim:



- O sentido da circulação no fluxo é dado pelas linhas de comunicação, elas fornecem a sequência das operações e a fluência das informações;
- A comunicação deve seguir a direção natural de leitura, de cima para baixo e da esquerda para a direita;
- Evite o uso de linha de comunicação muito longas;
- Divida a folha do fluxograma em segmentos verticais, colocando na horizontal a ordem das áreas envolvidas no sistema;
- As divisões devem ser claras e facilmente identificáveis;
- Descrever cada um dos passos;

- Quando detectar um ponto falho no fluxograma, faça uma hachura ao longo do processo para chamar a atenção de que aquela tarefa necessita ser revista;
- Um fluxograma só pode ser finalizado em quatro formas alternativas:
  - um arquivo temporário ou definitivo;
  - encerramento do fluxo com símbolo terminal;
  - destruição do documento final;
  - conexão, ligação ou transferência para outro fluxo".

O fluxograma horizontal apresenta vantagens e desvantagens. Uma das principais vantagens consiste em ser possível seu uso para descrever qualquer rotina, seja muito simples, seja extremamente complexa. Como desvantagem, há o perigo do 'vício' no uso da técnica de fluxogramas, não prestando atenção em outros indicadores, e principalmente esquecer que o fluxograma é um registro por meio de um diagrama, e que será executado, inclusive o sucesso do novo fluxo, depender das pessoas (BALLESTERO-ALVAREZ, 2010).

4.4.3 Fluxograma de Análise de Processos

Colengui (2003) apresenta um tipo de fluxograma bastante útil na solução de problemas processuais no ambiente organizacional, o Fluxo de Análise de Processos, também conhecido por FAP. Esse fluxograma deriva de aperfeiçoamentos do diagrama de blocos e de fluxogramas de uso da área de processamento de dados.

De modo geral, Colengui (2003) considera que as regras na utilização do FAP consistem em:

1. Definir quais processos serão fluxogramados;

2. Identificar quais as unidades são envolvidas (internas/externas) por esse processo. Essa regra é essencial para o FAP, pois a partir dessa informação são definidas as colunas/raias (verticais ou horizontais) para cada unidade envolvida[6];

3. Iniciar o levantamento propriamente dito;

4. Após o levantamento passar o FAP a "limpo" e em seguida conferir os dados fluxogramados com os usuários e as respectivos chefias.

O FAP, assim como os outros tipos de fluxogramas apresentados, também busca mapear os fluxos e documentos envolvidos.

---

6 Há *softwares* de simulação e análise de processos que fazem uso de raias para o mapeamento do processo.

Colengui (2003) apresenta um exemplo muito didático de uso do FAP no estudo do processo Requisição de Material.

A Figura 18 apresenta o resultado do levantamento propriamente dito do processo.

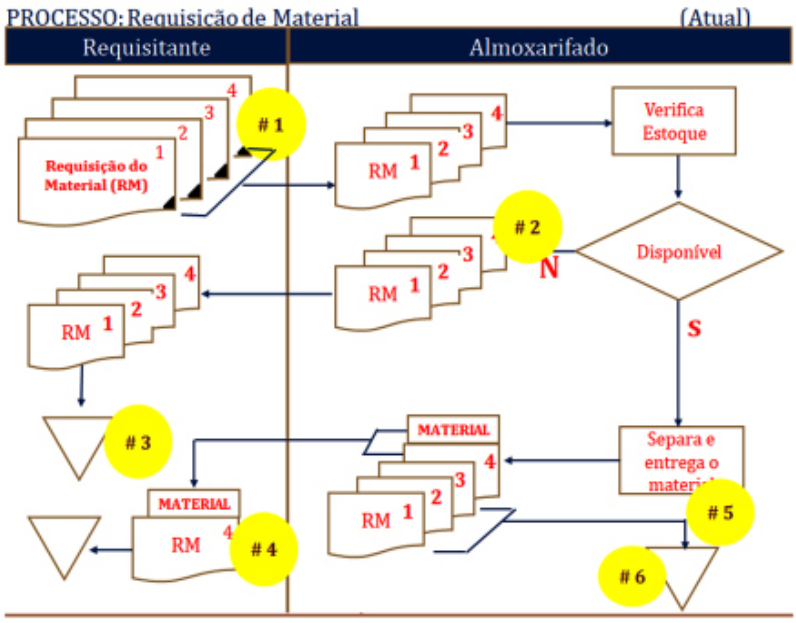


Figura 18 – Um pequeno exemplo
Fonte: Colengui (2003, p. 52).

Note que no exemplo proposto por Colengui (2003), a utilização de duas colunas (raias) verticais: Coluna 1 – Requesitante e Coluna 2 – Almoxarifado. Também neste exemplo, da situação "atual" do processo de requisição de material, há seis cerquilha (*hashtags*). Essas *hashtags* têm a função de apontar dúvidas a respeito de ser esse fluxo de documento o mais adequado. Assim Colengui (2003, 52) nos convida a "questionar:

1. Realmente são necessárias 4 vias da RM?

2. Há providências com relação à reposição de estoques?

3. Arquiva-se as 4 vias, com que objetivo?

4. O material recebido confere com o solicitado?

5. Foi dado "baixa" nos itens de estoque que saíram do almoxarifado?

6. A 3 vias são arquivadas com que objetivo?"

A partir desse questionamento, Colengui (2003) propõe uma nova configuração para o processo de requisição de material.

A Figura 19 representa o processo de requisição de material com melhorias.

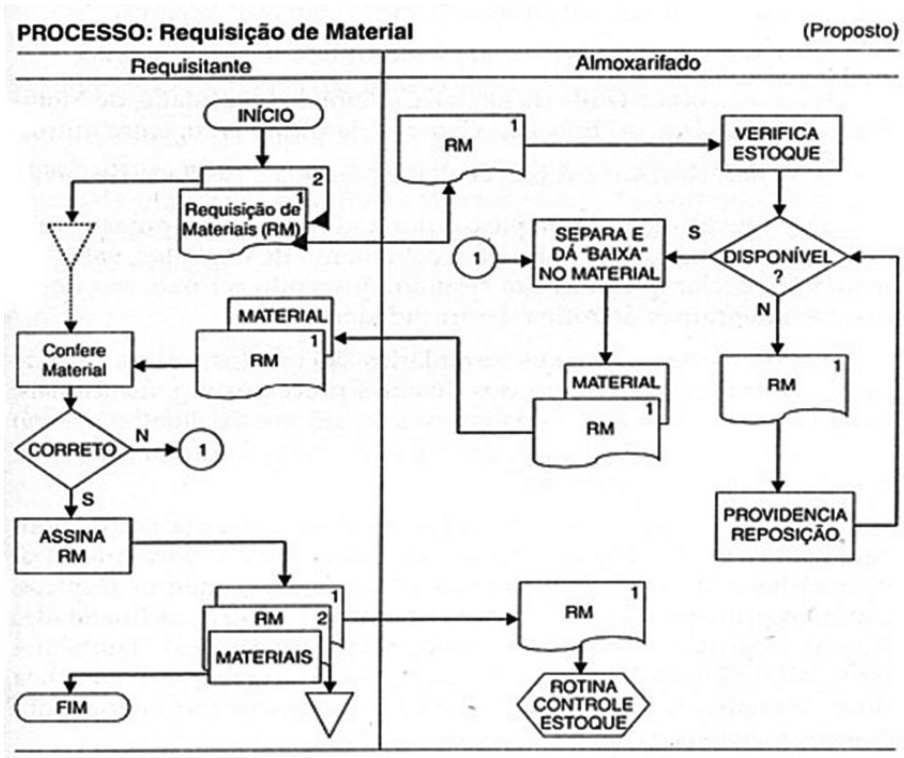


Figura 19 - Um pequeno exemplo – com melhorias
Fonte: Colengui (2003, p. 53).

SAIBA MAIS

A apresentação sobre tipos de fluxograma pautou-se muito na literatura disponível em livros didáticos, o que é válido. Mas como se diz, para um melhor entendimento, nada melhor que um exemplo. Anna Cynthia Barros de Albuquerque e Luciana Peixoto Santa Rita escrevem um artigo apropriado para essa tarefa: "Gestão por processos em organizações públicas: mapeamento dos processos administrativos do Departamento de Registro e Controle Acadêmico da UFAL": **https://doi.org/10.28998/cirev.2019v6n2h**

Uma pergunta que pode ficar é: pode ser aplicado em organizações públicas essa gestão de processos? A resposta é sim, há sempre que se ter a habilidade de se levar a teoria à prática, na verdade um retorno, visto que a teoria de gestão advém da prática. Assim, três artigos (advindos de dissertações de mestrado profissional), servem como exemplos dessa aplicabilidade, "Padronização de Processos e Rotinas no Núcleo de Controle e Manutenção do Sistema de Pagamento" (**https://periodicos.ufpb.br/index.php/tpa/article/view/22958**), "Padronização de Processos em uma Instituição Pública de Ensino

Superior Brasileira" (**http://www.cadtecmpa.com.br/ojs/index.php/httpwwwcadtecmpacombrojsindexphp/article/view/94**) ambos de Rizzetti et al.; e "Mapeamento de processos nas coordenações de curso de uma instituição pública de ensino superior" (**https://www.periodicos.unir.br/index.php/rara/article/view/5550**), de Pôrto et al. Ainda são disponibilizadas nas referências os endereços para o acesso das dissertações de Daniela Rizzetti, José Leonir Pôrto, e Andreia Schlosser.

4.5 Resumo

O Capítulo 4 trata de processos organizacionais, assim de começo esta unidade centra-se em apresentar noções básicas de processos organizacionais e enfatizar a importância se estudar e entender processos organizacionais, em outras palavras, realizar o mapeamento dos processos para que se possa visualizar e adequá-los de forma eficiente às realidades organizacionais. Assim, são apresentados os tipos de mapeamentos, bem como as simbologias usuais para tipo. Inicia-se pelo QDT (Quadro de Distribuição de Trabalho), passa-se pelo Diagrama de Blocos, pelo Fluxograma Vertical, pelo Fluxograma Horizontal e encerra-se com o Fluxograma de Análise do Processo (FAP). Inclusive, na descrição do FAP apresenta-se detalhadamente um pequeno exemplo proposto pelo professor Vitor Mature Colengui (2003). Finda o Capítulo 4, com base no que foi desenvolvido até o momento, o Capítulo 5 consiste em uma breve reflexão a respeito das tendências em desenhos e arranjos organizacionais.

CAPÍTULO V

ESTUDO DE CASO APLICADO

Prof. Dr. Gilnei Luiz de Moura

Objetivos Específicos

Após o Capítulo 5, o estudante deverá ter uma noção, ainda que básica de elaboração e reflexão de:

- um organograma; e
- um QDT

5.1 Exercício de Assimilação

Com o propósito de oportunizar um fechamento prático a esse material didático desenvolvido sobre ESTRUTURAS, PROCESSOS E ARRANJOS GOVERNAMENTAIS, escolheu-se apresentar um exercício com duas técnicas desenvolvidas nos Capítulos 3 e 4, o organograma e o QDT.

A escolha dessas duas ferramentas se dá por acreditar que envolvem uma complexidade instrumental menor e podem ser realizados de forma manual. A fluxogramação pode ser praticada durante as aulas, interagindo com a realidade de conhecimento e formação de cada aluno. Inclusive, o mapeamento de processos também é um excelente tema para o trabalho de conclusão do curso.

A organização escolhida para esse exercício é um mercado de pequeno porte. A definição dessa organização se dá por acreditar que todos conhecem algum mercado de pequeno porte, ainda que cada organização apresente suas particularidades e singularidades. No entanto, é possível que se adapte esse exercício para qualquer outra organização público. A prática e experiência docente em outros cursos ofertados na área de gestão pública municipal é a de que a composição do quadro discente é ampla, com alunos lotados como gestores de prefeituras e de secretarias públicas (união, estados e municípios), vereadores, gestores escolares, policiais militares e rodoviários, agentes penitenciários, militares, agentes sociais, agentes da saúde, entre outros funcionários públicos. Assim, crê-se que a escolha da organização mercado de pequeno porte possa servir de base para a prática inicial do exercício e, após, conforme interesse do aluno de sua aplicabilidade em sua realidade.

Assim o exercício consiste em:

ENUNCIADO

Com base nos conhecimentos aprendidos até o momento e pensando em um mercado de pequeno porte, que possua uma padaria, um açougue e pelo menos dois caixas, elabore:

1. Um organograma;
2. Um quadro que apresente as atividades, as tarefas e os passos:
   - da padaria;
   - do açougue; e
   - dos caixas.

Ps: não esqueça de dividir cada atividade por tarefas, e estas por passos;

1. Um quadro das tarefas funcionais:
   - da padaria;
   - do açougue; e
   - dos caixas.

2. Um QDT para a Padaria, o Açougue e os Caixas.

RESOLUÇÃO

1. Um organograma

a) Definiu-se as unidades para um pequeno mercado:
   - Proprietário
   - Gerente do Mercado
   - Chefe de Loja
   - Chefe de Estoque e Distribuição
   - Chefe de Caixa
   - Chefe de Açougue
   - Chefe de Padaria
   - Escritório Contábil
   - Limpeza
   - Repositores 1, 2 e 3
   - Motorista
   - Estoquistas 1 e 2
   - Caixas 1 e 2
   - Empacotador
   - Açougueiro
   - Padeiro
   - Atendente

Obs: O escritório contábil é externo ao mercado e presta serviços de assessoria contábil.

b) Enumerou-se as unidades levantadas:

1. Proprietário	12. Repositor 3
2. Gerente do Mercado	13. Motorista
3. Chefe de Loja	14. Estoquista 1
4. Chefe de Estoque e Distribuição	15. Estoquista 2
5. Chefe de Caixa	16. Caixa 1
6. Chefe de Açougue	17. Caixa 2
7. Chefe de Padaria	18. Empacotador
8. Escritório Contábil	19. Açougueiro
9. Limpeza	20. Padeiro
10. Repositor 1	21. Atendente
11. Repositor 2	

c) Separou-se as unidades por tipo:

1. Proprietário	1
Gerências	1
1. Gerente de Mercado	
Chefias	5
1. Chefe de Loja	
2. Chefe de Estoque e Distribuição	
3. Chefe de Caixa	
4. Chefe de Açougue	
5. Chefe de Padaria	
Assessorias	1
1. Escritório Contábil	
Nível operacional	13
1. Limpeza	
2. Repositor 1	
3. Repositor 2	
4. Repositor 3	
5. Motorista	
6. Estoquista 1	
7. Estoquista 2	
8. Caixa 1	
9. Caixa 2	
10. Empacotador	
11. Açougueiro	
12. Padeiro	
13. Atendente	

Resumo:

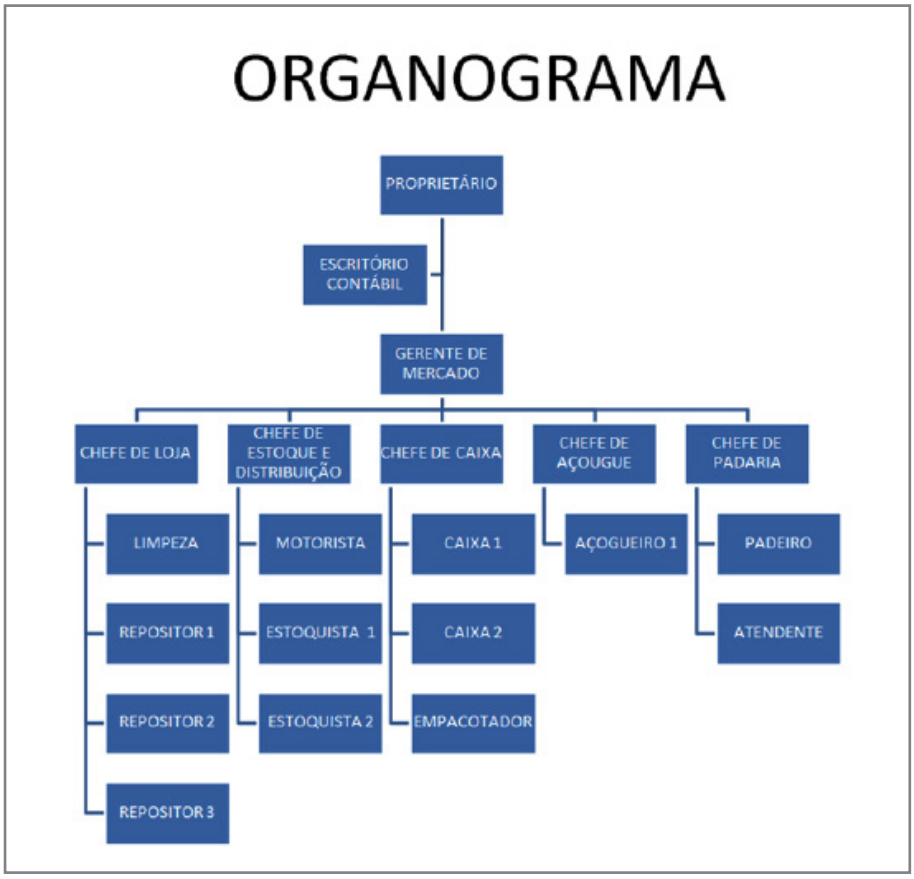
UNIDADE	QUANTIDADE
Proprietário	1
Gerências	1
Chefias	5
Assessorias	1
Nível operacional	13
TOTAL	21

Obs: o Total do Resumo (21) deve ser igual ao total das unidades levantadas e enumeradas (21). Esse é um tipo de PROVA DOS NOVE, para evitar que se perca informações na elaboração do organograma.

d) Indicou-se algumas regras e regulamentos:
- a gerência tem autoridade sobre as chefias;
- o Escritório Contábil presta serviços de asseria contábil ao Mercado.

e) Verificou-se o nível hierárquico:
1 Proprietário
2. Gerência
3. Chefia
4. Nível operacional

f) Apresenta-se a solução possível:



2. Um quadro que apresente as atividades, as tarefas e os passos:
   - da padaria;
   - do açougue; e
   - dos caixas.

a. lembrar da arquitetura de atividade, tarefas e passos

b. Montar um quadro para a padaria.
A título de exercício foram propostas quatro atividades:

1. Produção de Pães
2. Preparação de Balcão de Frios
3. Preparação de Balcão de Pães
4. Preparação para o Empacotamento de Produto.

Obs: As tarefas e os passos, são definidos no quadro de tarefas funcionais do Setor Padaria.

Quadro Padaria

ATIVIDADES	TAREFAS	PASSOS
1. PRODUÇÃO DE PÃES	1.1	1.1.1 1.1.2 1.1.3
	1.2	1.2.1 1.2.2 1.2.3
	1.3	1.3.1 1.3.2 1.3.3
2. PREPARAÇÃO DE BALCÃO DE FRIOS	2.1	2.1.1 2.1.2 2.1.3
	2.2	2.2.1 2.2.2 2.2.3
	2.3	2.3.1 2.3.2 2.3.3
3. PREPARAÇÃO DE BALCÃO DE PÃES	3.1	3.1.1 3.1.2 3.1.3
	3.2	3.2.1 3.2.2 3.2.3
	3.3	3.3.1 3.3.2 3.3.3
4. PREPARAÇÃO PARA EMPACOTAMENTO DE PRODUTO	4.1	4.1.1 4.1.2 4.1.3
	4.2	4.2.1 4.2.2 4.2.3
	4.3	4.3.1 4.3.2 4.3.3

c. Montar um quadro para o açougue.
A título de exercício foram propostas quatro atividades:

1. Recebimento e armazenamento de carnes
2. Preparação de máquinas e instrumentos de cortes e moedores de carne
3. Preparação de Balcão de Carnes
4. Preparação para o Empacotamento de Produto.

Obs: As tarefas e os passos, são definidos no quadro de tarefas funcionais do Setor Açougue.

Quadro Açougue

ATIVIDADES	TAREFAS	PASSOS
1. RECEBIMENTO E ARMAZENAMENTO DE CARNES	1.1	1.1.1 1.1.2 1.1.3
	1.2	1.2.1 1.2.2 1.2.3
	1.3	1.3.1 1.3.2 1.3.3
2. PREPARAÇÃO DE MÁQUINAS E INSTRUMENTOS DE CORTES E MOEDORES DE CARNES	2.1	2.1.1 2.1.2 2.1.3
	2.2	2.2.1 2.2.2 2.2.3
	2.3	2.3.1 2.3.2 2.3.3
3. PREPARAÇÃO DE BALCÃO DE CARNES	3.1	3.1.1 3.1.2 3.1.3
	3.2	3.2.1 3.2.2 3.2.3
	3.3	3.3.1 3.3.2 3.3.3
4. PREPARAÇÃO PARA EMPACOTAMENTO DE PRODUTO	4.1	4.1.1 4.1.2 4.1.3
	4.2	4.2.1 4.2.2 4.2.3
	4.3	4.3.1 4.3.2 4.3.3

d. Montar um quadro para os caixas.
A título de exercício foram propostas três atividades:

1. Abertura dos caixas
2. Empacotamento
3. Fechamento do caixa

Obs: As tarefas e os passos, são definidos no quadro de tarefas funcionais do Setor Caixas.

Quadro Caixas

ATIVIDADES	TAREFAS	PASSOS
1. ABERTURA DE CAIXAS	1.1	1.1.1 1.1.2 1.1.3
	1.2	1.2.1 1.2.2 1.2.3
	1.3	1.3.1 1.3.2 1.3.3
2. EMPACOTAMENTO	2.1	2.1.1 2.1.2 2.1.3
	2.2	2.2.1 2.2.2 2.2.3
	2.3	2.3.1 2.3.2 2.3.3
3. FECHAMENTO DE CAIXA	3.1	3.1.1 3.1.2 3.1.3
	3.2	3.2.1 3.2.2 3.2.3
	3.3	3.3.1 3.3.2 3.3.3

3. Um quadro das tarefas funcionais:

Preferiu-se para o quadro de tarefas funcionais apresentar apenas a proposta de documento a ser utilizado para a descrição de tarefas. Apenas para exercício optou-se por elencar apenas dez (10) tarefas para cada cargo. Lembre que em uma situação real, deve-se listar todas as tarefas desenvolvidas. Outro ponto importante é levantar o tempo despendido em cada tarefa.

a. Quadros de tarefas funcionais da padaria;

Para a padaria foram propostos um quadro de tarefas para o Chefe da Padaria, um para o Padeiro e um para o atendente da Padaria.

TAREFAS FUNCIONAIS DO CHEFE DA PADARIA

Nº	TAREFAS	TEMPO
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
	TOTAL DE HORAS	

Obs: TEMPO SEMANAL

TAREFAS FUNCIONAIS DO PADEIRO

Nº	TAREFAS	TEMPO
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
	TOTAL DE HORAS	

Obs: TEMPO SEMANAL

TAREFAS FUNCIONAIS ATENDENTE DA PADARIA

Nº	TAREFAS	TEMPO
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
	TOTAL DE HORAS	

Obs: TEMPO SEMANAL

b. Quadro de tarefa funcional do açougue;

Para o açougue foram propostos um quadro de tarefas para o Chefe do Açougue e um para o Açougueiro.

TAREFAS FUNCIONAIS DO CHEFE DO AÇOGUE

Nº	TAREFAS	TEMPO
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
	TOTAL DE HORAS	

Obs: TEMPO SEMANAL

TAREFAS FUNCIONAIS DO AÇOGUEIRO

Nº	TAREFAS	TEMPO
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
	TOTAL DE HORAS	

Obs: TEMPO SEMANAL

c. Quadro de tarefa funcional do caixa;

Para os caixas foram propostos um quadro de tarefas para o Chefe dos Caixas, um para o Caixa 1, um para o Caixa 2, e um para o Empacotador.

TAREFAS FUNCIONAIS DO CHEFE DOS CAIXAS

Nº	TAREFAS	TEMPO
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
	TOTAL DE HORAS	

Obs: TEMPO SEMANAL

TAREFAS FUNCIONAIS DO CAIXA 1

Nº	TAREFAS	TEMPO
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
	TOTAL DE HORAS	

Obs: TEMPO SEMANAL

TAREFAS FUNCIONAIS DO CAIXA 2

Nº	TAREFAS	TEMPO
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
	TOTAL DE HORAS	

Obs: TEMPO SEMANAL

TAREFAS FUNCIONAIS DO EMPACOTADOR

Nº	TAREFAS	TEMPO
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
	TOTAL DE HORAS	

Obs: TEMPO SEMANAL

4. Um QDT para a Padaria, o Açougue e os Caixas.

Com base no tempo levantado na descrição das tarefas dos ocupantes dos cargos da Padaria teremos o tempo despendido para cada uma das atividades a ser colocado em cada coluna respectiva.

QDT PADARIA

ATIVIDADES		Chefe Padaria		Padeiro		Atendente	
PRODUÇÃO DE PÃES							
PREPARAÇÃO DE BALCÃO DE FRIOS							
PREPARAÇÃO DE BALCÃO DE PÃES							
PREPARAÇÃO PARA EMPACOTAMENTO DE PRODUTO							
TOTAL							

Com base no tempo levantado na descrição das tarefas dos ocupantes dos cargos do Açougue teremos o tempo despendido para cada uma das atividades a ser colocado em cada coluna respectiva.

QDT AÇOUGUE

ATIVIDADES		Chefe Açougue		Açogueiro 1	
RECEBIMENTO E ARMAZENAMENTO DE CARNES					
PREPARAÇÃO DE MÁQUINAS E INSTRUMENTOS DE CORTES E MOEDORES DE CARNES					
PREPARAÇÃO DE BALCÃO DE CARNES					
PREPARAÇÃO PARA EMPACOTAMENTO DE PRODUTO					
TOTAL					

Com base no tempo levantado na descrição das tarefas dos ocupantes dos cargos do Setor dos Caixas teremos o tempo despendido para cada uma das atividades a ser colocado em cada coluna respectiva.

QDT CAIXAS

ATIVIDADES		Chefe Caixa		Caixa 1		Caixa 2		Empacotador	
ABERTURA DE CAIXAS									
EMPACOTAMENTO									
FECHAMENTO DE CAIXA									
TOTAL									

Note que esse é apenas um exercício de assimilação, mas que pode servir de base para uma aplicação em uma organização real.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Anna Cynthia Barros de; RITA, Luciana Peixoto Santa. Gestão por processos em organizações públicas: mapeamento dos processos administrativos do Departamento de Registro e Controle Acadêmico da UFAL. **Ci. Inf. Rev.,** Maceió, v. 6, n. 2, p. 120-139, maio/ago. 2019. DOI: 10.28998/cirev.2019v6n2h.

ALCANTARA, Christian Mendez. Os princípios constitucionais da eficiência e eficácia da administração, pública: estudo comparativo Brasil e Espanha. Constituição, Economia e Desenvolvimento: **Revista da Academia Brasileira de Direito Constitucional.** Curitiba, 2009, n. 1, Ago-Dez. p. 24-49.

ARAÚJO, Luís César Gonçalves de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional.** Volume 1. São Paulo: Atlas, 2009.

ARAUJO, Uajará Pessoa; SANCHES JUNIOR, Paulo Fernandes; GOMES, Almiralva Ferraz. Desafiando a interdisciplinaridade na ciência administrativa: o caso da entropia. **Cad. EBAPE.BR,** Rio de Janeiro, v. 13, n. 4, p. 664-686, Dec. 2015. Available from <**http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512015000400002&lng=en&nrm=iso**>. access on 30 Oct. 2020. **https://doi.org/10.1590/1679-395131772**.

ARENDT, Hannah. **A condição humana.** 5.ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1991. 352p.

BALLESTERO-ALVAREZ, Maria Esmeralda. **Manual de organização, sistemas e métodos.** São Paulo: Atlas, 2010.

BARRETTO, C. R.; COUTINHO, J. G.; BENEVIDES, L. F. Estrutura organizacional: estudo de caso sobre os desafios da gestão pública municipal. **Revista Femass**, 1(1), 2020. **https://doi.org/10.47518/rf.v1i1.9**

BATEMAN, T. S; SNELL, S. A. **Administração:** construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 2006.

BENVENISTE, G. **The twenty-first century organization:** analyzing current trends. imagining the future. San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1994.

BERENGER, F.; PENNA, M.; DA ROCHA-PINTO, S. R.; LIMA, L. A tecnologia gerando novos arranjos organizacionais: análise do modelo DAO sob a ótica da sociomaterialidade. **Revista Vianna Sapiens**, v. 10, n. 2, p. 28, 29 out. 2019. **https://doi.org/10.31994/rvs.v10i2.611**.

BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistemas de informação:** um enfoque gerencial. São Paulo: Atlas, 1985.

BOSSIDY, Larry; CHARAN, Ram. **Execução:** a disciplina para atingir resultados. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

CARREIRA, Dorival. **Organização, sistemas e métodos.** (2ª Ed.). São Paulo: Saraiva, 2009.

CARVALHO, Horácio Martins de. **Introdução à teoria do planejamento.** São Paulo: Brasiliense, 1978. 176p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas:** uma abordagem contingencial. 3ª edição, São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração:** teoria, processo e prática. 3. Ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

COLENGHI, Vitor Mature. **O&M e qualidade total:** uma integração perfeita. 2ª. Ed. Universidade de Uberaba: Qualitymark, 2003.

COSTA, Maria Clara F.; SOUZA, Bruno S. S.; FELL, André F. A. Um estudo da estrutura organizacional e as mudanças organizacionais: proposta de um novo modelo. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**. Florianópolis, SC, v. 2, n. 1, p. 57 - 74, jan./jun. 2012. **https://doi.org/10.22279/navus.2012.v2n1.p43-56.62**.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, organização & métodos:** estudo integrado das novas tecnologias da informação e introdução à gerência do conteúdo e do conhecimento. São Paulo: Atlas, 2010.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, métodos e processos:** administração organizacional por meio de processos de negócios. São Paulo: Atlas, 2015.

DOURADO JÚNIOR, Aristides. A.; SOUSA, Jonilto C. Estrutura organizacional: considerações à modelagem organizacional. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, Três Corações, v. 14, n. 2, p. 294-318, ago./dez. 2016. **http://dx.doi.org/10.5892/ruvrd.v14i2.2657**.

ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas.** 8. ed. São Paulo: Pioneira, 1989. p.1

FARIA, J. A.; MADEIRA, R. B. Impacto da estrutura organizacional de dois hospitais públicos portugueses na execução dos seus objectivos. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, [S. l.], v. 1, n. 1, p. 106–124, 2011. Disponível em: **https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/9741**.

FERLIE, Ewan; ASBURNER, Lynn; FITZGERALD, Louise; PETTIGREW, Andrew. **A nova administração pública em ação**. Brasília: ENAP, 1999.

GALBRAITH, Jay R.; LAWLER, Eward E. & Associados. **Organizando para competir no futuro:** estratégias para gerenciar o futuro das organizações. São Paulo: Makron Books, 2003.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE – Revista de Administração de Empresas,** São Paulo, v. 40 – n.1, Jan./Mar. 2000 – p. 6-19.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. Processo, que processo? **RAE – Revista de Administração de Empresas,** São Paulo, v. 40 – n.4, Out./Dez. 2000a – p. 8-19.

GRAHAM, Jr. Cole Blease; HAYS, Steven W. **Para administrar a organização pública.** Rio de Janeiro, Jorge Zahar, 1994.

HALL, Richard H. **Organizações:** estruturas, processos e resultados. 8ª. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

LEÃO, Francisco Ricardo; LIMA, Eduardo de Oliveira Moura; GOMES, Alcinco Arcenio Pinheiro; QUELHA, Osvaldo Luiz Gonçalves. Metodologia para dimensionamento de equipes, descrição de cargos e identificação de necessidades de treinamento e sua aplicabilidade na gestão de pessoas. **Revista Produção on line.** Março, 2002. **DOI: 10.14488/1676-1901.v2i2.604**

MALFERRARI, Carlos José. Métodos e Fases da Avaliação de Cargos. **Rev. adm. empres.**, São Paulo , v. 10, n. 3, p. 11-37, Sept. 1970 . Available from <**http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034--75901970000300001&lng=en&nrm=iso**>. access on 04 Dec. 2020. **http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901970000300001**.

MARTINS, C. V.; ANDRADE, C. A.; FERNANDES, L. T.; COSTA, L. D. S. Proposta de Reestruturação Organizacional do SESC/RN . NAVUS - **Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 8, n. 3, p. 53-65, 2018. **http://dx.doi.org/10.22279/navus.2018.v8n3.p53-65.619**

MARTINS, H. **Uma metodologia de modelagem da estrutura organizacional.** Disponível em: **http://antigo.enap.gov.br/downloads/ ec43ea-4fuma_metodologia.pdf**

MATOS, Francisco Gomes de. Descentralização e delegação de autoridade. **Revista de Administração de Empresas - RAE**. Rio de Janeiro, 19 (6): 59-73. 1966.

MATUS, Carlos. **Política, planificación y gobierno.** Caracas, Venezuela: Miguel Angel Garcia e Hijo, 1989, 2v. 771p.

MATUS, Carlos. **Adeus senhor presidente:** planejamento, antiplanejamento e governo. Recife: Litteris, 1989a. 201p.

MAXIMIANO, A.C.A. **Administração de projetos:** como transformar ideias em resultados. São Paulo: Atlas, 1997.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes:** estruturas em cinco configurações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MONTEZANO, L.; MEDEIROS, B. N.; PINHEIRO, A. O.; OLIVEIRA, C. A. A. M. Percepção de Servidores de uma Organização Pública Federal Quanto à Implantação da Gestão por Competências. **Gestão e Sociedade**, v. 13, n. 34, p. 2766-2792, 2019. **DOI: 10.21171/ges.v13i34.2563**.

MOTTA, P. F.; BRESSER PEREIRA, L. C. **Introdução à organização burocrática.** 4. ed. São Paulo: Brasiliense, 1980.

NADLER, David A.; TUSHMAN, Michael L. **A organização do futuro.** HSM Management, São Paulo, n. 18, p. 58-66, jan./fev. 2000.

NEGREIROS, Letícia F.; PEREIRA, Renata S.; VIERA, Saulo F. A. Estrutura organizacional do Sistema de Ensino Municipal: um estudo comparativo de dois municípios paranaenses. **Revista ADMpg Gestão Estratégica,** Ponta Grossa, v. 6, n. 2, p.107-115, 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos:** uma abordagem gerencial. 19ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. **Reiventando o governo:** como o espírito empreendedor está transformando o setor público. 8ª. Ed. Brasília: MH Comunicações, 1995.

PAVANI Júnior, Orlando; SCUCUGLIA, Rafael. **Mapeamento e gestão por processos - BPM.** Gestão orientada à entrega por maio de objetos. Metodologia GAUSS. São Paulo: M. Books do Brasil, 2011, p. 19.

PERROTTI, Eduardo; VASCONCELOS, Eduardo Pinheiro Gondim de. Estrutura organizacional e gestão do conhecimento. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)** - ISSN 1677-7387 Faculdade Cenecista de Campo Largo - Coordenação do Curso de Administração v. 4, n. 2, nov./2005 - **http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/**

PÔRTO, José Leonir Cardoso. A padronização de processos em coordenações de cursos de graduação de uma universidade federal. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Administração. Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas. Universidade Federal de Santa Maria, 2013. **https://repositorio.ufsm.br/handle/1/4658**

PÔRTO, José Leonir Cardoso; MOURA, Gilnei Luiz de; SILVA, Andressa Hennig; KLIMECK, Kálien Alves; HÖRBE, Tatiane de Andrade Neves; BALSAN, Laércio André Gassen. Mapeamento de processos nas coordenações de curso de uma instituição pública de ensino superior. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, V.12, n.2, mai/ago, 2020, p.138-151. **https:// doi.org/10.18361/2176-8366/rara.v12n2p138-151**

PRIMO, Paschoal Palombino; KUBO, Edson Keyso de Miranda; OLIVA, Eduardo de Camargo; ETTINGER, Thais. Práticas empreendedoras na gestão de cargos, carreiras e salários no setor público brasileiro. **Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empre-**

sas (EGEPE) - 2012, Florianópolis, Santa Catarina. Anais do EGEPE 2012, volume VII. **https://www.researchgate.net/publication/284288395_Praticas_Empreendedoras_na_Gestao_de_Cargos_Carreiras_e_Salarios_no_Setor_Publico_Brasileiro**

RAMOS, Karoll H. Carneiro; MONTEZANO, L.; COSTA JÚNIOR, R.; SILVA, A. Dificuldades e benefícios da implantação da gestão de processos em organização pública federal sob a ótica dos servidores. **Revista Gestão & Tecnologia,** [S.l.], v. 19, n. 4, p. 161-186, set. 2019. ISSN 2177-6652. Disponível em: <http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/1593>. Acesso em: 05 jun. 2021. d**oi:https://doi.org/10.20397/2177-6652/2019.v19i4.1593**.

RIZZETTI, Daniele Medianeira. Padronização de processos e rotinas no núcleo de controle e manutenção do sistema de pagamento. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Administração. Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas. Universidade Federal de Santa Maria, 2014. **https://repositorio.ufsm.br/handle/1/4703**

RIZZETTI, Daniele Medianeira; CUNHA, Daniele Estivalete; MOURA, Gilnei Luiz de; SCHLOSSER, Andreia Lucila da Costa. Padronização de processos e rotinas no Núcleo de Controle e Manutenção do Sistema de Pagamento. **Teoria e Prática em Administração**, 5(1), 239–260. **https://doi.org/10.21714/2238-104X2015v5i1-22958**.

RIZZETTI, Daniele Medianeira; CUNHA, Daniele Estivalete; SCHLOSSER, Andreia Lucila da Costa; MOURA, Gilnei Luiz de. Padronização de processos em uma instituição pública de ensino superior brasileira. **Caderno Profissional de Administração – UNIMEP**, v.6, n.1, 2016.

ROCHA, Mateus. **Análise organizacional.** Rio de Janeiro: SESES, 2015.

SCHLOSSER, Andreia Lucila da Costa. Mapeamento e gestão de processos aplicados na pró-reitoria de infraestrutura da universidade federal de Santa Maria. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Administração. Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas. Universidade Federal de Santa Maria, 2014. **https://repositorio.ufsm.br/handle/1/4685**

SOTERO, Macyra Régia; VIERA, Marcelo Milano Falcão. O modelo de cidades saudáveis: estrutura, desempenho e viabilidade política na administração municipal de Bezerros – PE. **Revista de Administração Municipal – RAM.** Instituto Brasileiro de Administração Municipal, 01/2002.

SOUSA, Hortência A.; SALVI, Fábio A; COSTA, Diogo M. P.; SANTOS, Marco Aurélio O. Estrutura Organizacional: um condicionante das relações intraorganizacionais da secretaria de agricultura de Alenquer. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, V.11, n.3, Especial, 2019. **DOI 10.18361/2176-8366/rara.v11n3p156-168**

SOUZA, Maria A.; BITTENCOURT, Francisco Rage; PEREIRA FILHO, João Lins; BISPO, Marcelo Macedo. **Cargos, carreiras e remuneração.** Série Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

TOFFLER, Alvin. **A terceira onda.** 13. ed. Rio de Janeiro: Record, 1980, p. 23.

VASCONCELOS, Eduardo; HEMSLEY, James R. **Estrutura das organizações:** estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial. 4. Ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2011.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de; MACHADO, Antônio de Matos Vieira. **Planejamento estratégico:** formulação, implementação e controle. Rio de Janeiro: LTC, 1982. 181p.

REALIZAÇÃO

UAB UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL

CAPES

MINISTERIO DA EDUCAÇÃO

PÁTRIA AMADA BRASIL GOVERNO FEDERAL

ORGANIZAÇÃO

nead NÚCLEO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA UNIVERSIDADE DE PERNAMBUCO

UPE UNIVERSIDADE DE PERNAMBUCO

OFERECIMENTO

Este livro é parte integrante do material didático do Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal, do Programa Nacional de Formação em Administração Pública, oferecido na modalida a distância.

ISBN 978-65-89954-28-6

9 786589 954286